إدارة الأعمـــال

البكالوريا المصرية - الصف الثاني

الجزء الأول

11

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

إدارة الأعمال

البكالوريا المصرية - الصف الثاني

The International Baccalaureate™

has reviewed the pedagogical and assessment approaches underpinning this textbook.

© 2026 Ministry of Education and Technical Education

All rights reserved.

Copyrights and accountability for the content of this textbook remain with the Ministry of Education and Technical Education.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,

or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording,

or otherwise - without the prior written permission of the copyright holders.

Ministry of Education and Technical Education

New Administrative Capital

Cairo, Egypt

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

مقدمة

يُعَدّ عالم الأعمال جزءًا من حياتنا اليومية. فهو حاضر في الطعام الذي نشتريه، والخدمات التي نستخدمها، والتكنولوجيا التي نعتمد عليها، والفرص التي نسعى إليها. وخلف كل منتج، وكل خدمة، وكل مؤسسة، توجد قرارات تتعلق بالموارد، والأفراد، والأولويات، والمخاطر، والاتجاهات المستقبلية. ولا تؤثر هذه القرارات في نجاح المؤسسات فقط، بل تمتد آثارها إلى حياة الموظفين والعملاء والمجتمعات والاقتصاد الأوسع.

يدعوك هذا الكتاب إلى فهم هذه القرارات.

ولا تُقدَّم مادة إدارة الأعمال في البكالوريا المصرية باعتبارها مادة قائمة على الحفظ، بل باعتبارها مادة تقوم على التفكير. وخلال هذا المقرر، ستستكشف أسباب وجود المؤسسات، وكيفية خلقها للقيمة، وكيف تُنظَّم وتُبنى هياكلها، وكيف تستجيب لأصحاب المصلحة المختلفين، وكيف تؤثر العوامل الداخلية والخارجية في القرارات التي تتخذها. ستتعرف إلى الأشكال المختلفة لملكية الأعمال، وتفكر في كيفية تأثير المسؤولية، والسيطرة، والمسؤولية القانونية، والمخاطر في المؤسسة. كما ستستكشف أهداف الأعمال، ومصالح أصحاب المصلحة، والأخلاقيات، والقيادة، والإدارة، وبيئة الأعمال الأوسع. ومن خلال ذلك، ستبدأ في إدراك كيفية ترابط الأجزاء المختلفة للمؤسسة، وكيف يمكن لقرار واحد أن يؤثر في جوانب متعددة منها.

ويُعد الفهم المالي جزءًا أساسيًا من عملية التعلم. فسوف تدرس كيف تؤثر التكاليف، والإيرادات، والأرباح، والمخاطر في القرارات الإدارية، وكيف يمكن تفسير المعلومات المالية وغير المالية بصورة مسؤولة لدعم الحكم السليم واتخاذ القرارات الرشيدة. كما ستتعلم أن قرارات الأعمال نادرًا ما تكون لها إجابة واحدة بسيطة؛ فالقرارات القوية تتطلب أدلة، ومقارنة، واستدلالًا، وفهمًا للعواقب المحتملة.

ويشجع نهج التعلم في هذا الكتاب على ربط المفاهيم بمواقف واقعية في عالم الأعمال، وطرح الأسئلة، وتحليل الأدلة، ومقارنة البدائل، وتبرير الاستنتاجات. ومع تطور فهمك، ستنتقل من بناء معرفة أساسية راسخة إلى تطبيق هذه المعرفة بدرجة متزايدة من الاستقلالية والثقة.

ومن خلال دراسات الحالة، والأمثلة، والتطبيقات العملية، ستُشجَّع على التفكير من وجهات نظر أصحاب الأعمال، والمديرين، والموظفين، والعملاء، وغيرهم من أصحاب المصلحة. وسيساعدك ذلك على فهم أن القرارات الناجحة في عالم الأعمال

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

يجب أن توازن بين المصالح المختلفة، وفي الوقت نفسه تستجيب للظروف المتغيرة والفرص المتاحة.

وبنهاية المقرر، يُتوقع أن تكون قادرًا على فهم كيفية عمل المؤسسات في سياقات واقعية، وتحليل القرارات باستخدام استدلال منظم، وتقييم المخاطر والفرص، وتفسير المعلومات المالية وغير المالية، والتعبير عن أفكارك بوضوح وثقة.

وقد صُممت مادة إدارة الأعمال في البكالوريا المصرية لمساعدتك على فهم كيفية تأسيس المؤسسات، وكيف تعمل، وكيف تستجيب للتحديات في عالم دائم التغير. والأهم من ذلك، أنها صُممت لمساعدتك على التفكير بعقلية صانع القرار.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال: الغرض والبنية والدور

غرض الحكم والاستدلال

يمثل الحكم والاستدلال متطلبًا أساسيًا في البكالوريا المصرية، ويقيس القدرة على التفكير المستقل والاستدلال الدقيق وتقييم الأدلة وتبرير النتائج في أسئلة أعمال وأخلاق معقدة.

ويقيم كيفية تطبيق معرفة الأعمال لتكوين أحكام متوازنة قابلة للدفاع عنها؛ أي الاستدلال المنضبط بدل الإجابات المحفوظة، والشرح المنظم بدل الرأي غير المدعوم.

طبيعة الأسئلة

تتضمن كل وحدة سؤالًا واحدًا، وتتميز الأسئلة بأنها:

- تتطلب فهمًا مفاهيميًا لا مجرد حساب.
- تقبل تفسيرات متعددة قابلة للدفاع عنها.
- ترتبط بمشكلات حقيقية في الأعمال أو الأخلاق أو التنظيم.
- تحتاج استدلالًا منظمًا لا اعتقادًا شخصيًا.

مواصفات الاستجابة القوية

- تعريف مسألة الأعمال وصياغتها بوضوح.
- تحليل المعلومات والسياق ذي الصلة.
- موازنة الاستراتيجيات أو القرارات المتنافسة.
- تقييم المخاطر والتفضيلات والأثر في أصحاب المصلحة.
- الوصول إلى نتيجة مبررة تدعمها الأدلة والمفاهيم.

لا توجد إجابة صحيحة واحدة؛ فتُقاس الجودة بوضوح الاستدلال وترابط الحجة والوعي بالسياق والاستخدام المنضبط للأدلة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

كيف تفكك سؤال الحكم والاستدلال وتجيب عنه؟

تقيس هذه الأسئلة كيف تفكر، لا مقدار ما تحفظه. استخدم الخطوات الخمس الآتية:

1. اقرأ السؤال ببطء

ضع خطًا تحت كلمات مثل: قيّم، برّر، قارن، اشرح، إلى أي مدى. واسأل: ما الذي يُطلب مني تقريره أو مناقشته؟

2. أصدر حكمًا واضحًا

عبّر عن موقفك في جملة أو جملتين مباشرتين، وتجنب الإجابات الغامضة مثل «يعتمد الأمر» بلا تفسير.

3. اشرح استدلالك

اربط الأفكار منطقيًا بكلمات مثل: لأن، ولذلك، ونتيجةً لذلك، ويؤدي هذا إلى.

4. ادعم بالأدلة

استخدم حقائق وأمثلة ومفاهيم الوحدة، واشرح دائمًا كيف يؤيد الدليل حجتك.

5. راجع البنية

تأكد من تسلسل الإجابة: الحكم ← التبرير ← الدليل ← الاستنتاج.

قالب مبسط

الحكم: أعتقد أن... | التبرير: لأن... | الدليل: على سبيل المثال... | وهذا يبين أن...

فكرة رئيسة

قالب JRE المبسط

- الحكم (Judgment): أعتقد أن...
- التبرير (Reasoning): وذلك لأن...
- الدليل (Evidence): على سبيل المثال...
- الاستنتاج: وهذا يوضح أن...

فكّر!

تذكر: الوضوح أقوى من الإطالة. فالإجابة القصيرة، المنظمة، والواضحة ستحقق دائمًا درجة أعلى من الإجابة الطويلة غير المركزة.

فكّر. اتخذ قرارًا. فسّر. قدّم الدليل.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

المحتويـات

الوحدة	المحتوى	الصفحة
الوحدة الأولى:	مدخل إلى الأعمال وغايتها	٨
الوحدة الثانية:	أنواع منظمات الأعمال	٢٨
الوحدة الثالثة:	أهداف منظمات الأعمال وأصحاب المصلحة	٤٦
الوحدة الرابعة:	البيئة الداخلية والخارجية	٦٤
الوحدة الخامسة:	الإدارة والقيادة	٨٢

1

مدخل إلى الأعمال وغايتها

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الوحدة الأولى

مدخل إلى الأعمال وغايتها

الفكرة الكبرى

توجد منظمات الأعمال لخلق القيمة من خلال تلبية الاحتياجات وتحقيق الرغبات، غير أن الطريقة التي تحقق بها ذلك تنطوي على اختيارات وتفضيلات ومسئوليات.

الأسئلة الأساسية

- لماذا توجد منظمات الأعمال؟ وما المقصود بخلق القيمة؟
- مَن المستفيد من قرارات منظمة الأعمال، ومَن يتأثر بها؟ وهل تستطيع المنظمة إرضاء الجميع في الوقت نفسه؟

محور التفكير

تبدأ منظمة الأعمال بقرارٍ منظم، لا بمجرد وجود سلعة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

المفاهيم الأساسية

- تعريف منظمة الأعمال وشرح غايتها وتوضيح أهدافها في المجتمع.
- التمييز بين الاحتياجات والرغبات باستخدام أمثلة من الحياة الواقعية.
- الفرق بين السلع والخدمات.
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتوضيح مصالحهم.
- تحليل أثر قرارات منظمة الأعمال على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.
- تصنيف منظمات الأعمال وفق قطاعات النشاط الاقتصادي.
- شرح كيفية خلق القيمة في المراحل المختلفة.
- تبرير الآراء حول دور منظمات الأعمال واهدافها بشكل منظم.

الفكرة المحورية للوحدة

توجد منظمات الأعمال من أجل خلق قيمة من خلال تلبية الاحتياجات وتحقيق الرغبات، غير أن الطريقة التي تحقق بها ذلك تنطوي على اختيارات وتفضيلات ومسؤوليات.

السؤال الأساسي

- لماذا توجد منظمات الأعمال؟ وما المقصود بخلق القيمة؟
- مَن المستفيد من قرارات منظمة الأعمال، ومَن يتأثر بها؟ وهل تستطيع المنظمة إرضاء الجميع في الوقت نفسه؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: قرار مريم

تحب مريم إعداد المخبوزات، وبدأ هذا الأمر كهواية بالنسبة لها، لكن سرعان ما تطور إلى شيء أكبر، وبدأ اصدقاؤها يطلبون منها هذة المخبوزات، و أيضًا طلب منها المعلمون تجهيز ضيافة للفعاليات المدرسية، وكذلك أبدت بعض المقاهى المحيطة اهتمامها بمخبوزاتها وفى مساء يوم من الأيام قال لها والدها لماذا لا تحولين هذا النشاط إلى مشروع حقيقى.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما الفرصة التي تستجيب لها مريم؟ ولماذا قد يدفعها ذلك إلى بدء مشروع؟
2. مَن الأطراف التي قد تتأثر بقرار مريم تحويل المخبوزات إلى مشروع؟ وكيف يمكن أن يختلف أثر القرار من طرف إلى آخر؟

فكّر!

ما العوامل التي ينبغي لمريم مراعاتها قبل أن تقرر بدء مشر و عها ؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الأول: فهم منظمات الأعمال من خلال القرارات

السؤال الحقيقي الأول لمريم

قرار مريم
الشغف + الخطة + الهدف = الأثر
من هو عميلي؟
هل هو احتياج أم رغبة؟
هل سيكون المشروع من المنزل، أم بالشراكة، أم سيكون متجري الخاص؟
من سيتأثر بهذا القرار؟
ماذا يعني النجاح بالنسبة لي؟
الأمر يتعلق بالقرارات، وليس فقط بالمنتجات.
بدايات جميلة

جلست مريم إلى طاولة المطبخ تنظر في قائمة الطلبات التي دوّنتها. بدا الأمر مثيرًا في البداية: عشرة طلبات لعطلة نهاية الأسبوع، ثم خمسة عشر طلبًا، ثم مزيد من الطلبات للأسبوع التالي. لم تعد هوايتها مجرد نشاط تستمتع به؛ فقد أصبحت تتطلب وقتًا وتخطيطًا ومكونات والتزامًا.

سألها والدها مرة أخرى: «هل ما تفعلينه لا يزال مجرد إعداد للمخبوزات، أم أصبح شيئًا أكبر؟»

إذا واصلت مريم هذا النشاط، فسيتعين عليها شراء المكونات بانتظام، وتحديد الأسعار، والتسليم في المواعيد، وإدارة توقعات العملاء. أما إذا توقفت، فستحتفظ بحريتها، لكنها ستفقد الفرصة.

خلاصة أساسية

يتحدد نشاط الأعمال بغرضه وهيكله، لا بحجمه.

بناء المفهوم: متى يتحول النشاط إلى منظمة أعمال؟

ليس كل نشاط منظمة أعمال؛ فالناس يطبخون ويرسمون ويدرّسون ويبتكرون يوميًا، لكن هذه الأنشطة لا تُعد جميعها أعمالًا تجارية. يتحول النشاط إلى منظمة أعمال عندما:

- يُمارَس عن قصد لتقديم قيمة للآخرين.
- يُمارَس بانتظام واستمرارية، لا على فترات متباعدة.
- يتضمن عملية تبادل، غالبًا مقابل المال.
- يتطلب اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية.

مصطلح أساسي

منظمة الأعمال: نشاط منظم يقدم قيمة ويتحمل مسؤوليات مستمرة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الهواية مقارنةً بمنظمة الأعمال

السمة	الهواية	منظمة الأعمال
الغرض	المتعة الشخصية	تقديم قيمة للآخرين
الاستمرارية	عرضية	منتظمة ومخطط لها
المسؤولية	محدودة	التزامات مستمرة
المخاطرة	منخفضة	عالية

تمرين - تقويم تكويني

1. ماذا تقدم مريم: سلعة أم خدمة؟ ولماذا؟
2. هل يلبي سلعتها حاجة أم رغبة؟ وضّح إجابتك.
3. في أي لحظة تحديدًا يتحول إعداد مريم للمخبوزات إلى منظمة أعمال؟ فسّر منطقك.
4. هل يمكن أن يُعد النشاط منظمة أعمال حتى إن لم يحقق أرباحًا؟ ولماذا؟

تذكّر

تحقيق الربح ليس الشرط الوحيد لتعريف النشاط بوصفه منظمة أعمال.

فكّر!

عند أي نقطة تتحول الهواية إلى منظمة أعمال؟

تطبيق عملي

المهمة: تصنيف الأنشطة - حدّد ما إذا كان كل نشاط هواية أم منظمة أعمال، ثم علّل إجابتك.

النشاط	هواية أم منظمة أعمال؟	التعليل
بيع أساور مصنوعة يدويًا مرة واحدة سنويًا	_____	_____
تشغيل خدمة يومية لتوصيل الطعام	_____	_____
تقديم دروس مجانية للأصدقاء	_____	_____
بيع الأعمال الفنية عبر الإنترنت بانتظام	_____	_____

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الثاني: الاحتياجات والرغبات والقيمة

مريم تتعرّف إلى عملائها عن قرب

خلال الأسبوع التالي، لاحظت مريم أن عملاءها ليسوا متشابهين. فقد طلبت إحدى الجارات مخبوزات لأطفالها بعد المدرسة، وطلبت إحدى المعلمات كعكات للفعاليات المدرسية، وسألها مقهى قريب عمّا إذا كان بإمكانها توريد الحلوى إليه بانتظام.

لم يكن أي منهم يحتاج حقًا إلى مخبوزاتها؛ فلديهم طعام في منازلهم، ويمكنهم شراء الحلوى من أماكن أخرى. وهنا أدركت مريم أن الناس لا يشترون دائمًا ما يحتاجون إليه، بل يشترون أيضًا ما يرغبون فيه.

خلاصة أساسية

القيمة تنشأ عندما يفضّل العميل العرض على البدائل.

بناء المفهوم: الاحتياجات في مقابل الرغبات، والسلع في مقابل الخدمات

الاحتياجات ضرورية للبقاء، مثل الطعام والماء والملابس الأساسية. أما الرغبات فتحسّن جودة الحياة، مثل الحلوى والملابس ذات العلامات التجارية والترفيه. وتركز معظم منظمات الأعمال، ولا سيما في الاقتصاديات الحديثة، على تحقيق الرغبات.

تُعد مخبوزات مريم سلعًا؛ لأنها سلعات مادية ملموسة. أما التزامها بالمواعيد، وتخصيص الطلبات، وخدمة التوصيل، فتُعد خدمات. وتقدم معظم منظمات الأعمال مزيجًا من السلع والخدمات.

فكّر!

ما الذي يمنح سلعة مريم قيمة تتجاوز وظيفته الأساسية؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا يختار العملاء سلع مريم مع أنها ليست من الضروريات؟
2. هل يمكن أن تصبح الرغبة شديدة الأهمية إلى درجة أن تبدو كأنها حاجة؟ اذكر مثالًا.
3. هل تقل أهمية منظمة الأعمال التي تلبي الرغبات عن منظمة الأعمال التي تلبي الاحتياجات؟ ولماذا؟

تطبيق عملي

المهمة: صنّف كل عنصر مما يأتي.

العنصر	حاجة أم رغبة؟	سلعة أم خدمة؟
العيش البلدي	————	————
كعكة عيد ميلاد مصممة حسب الطلب	————	————
رحلة عبر في المدينة	————	————
باقة بيانات للهاتف المحمول	————	————
وجبة كشري	————	————

أسئلة تدريبية

1. اذكر مثالين للاحتياجات ومثالين للرغبات الشائعة في أسرتك.

.....

2. اشرح بأسلوبك لماذا تركز معظم منظمات الأعمال الحديثة الناجحة على الرغبات أكثر من الاحتياجات.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الثالث: أصحاب المصلحة وتأثير القرارات

مريم تواجه أول تعارض حقيقي

تنمو أعمال مريم؛ فالطلبات تتزايد، والعملاء راضون، كما يرغب مقهى قريب في التعاون معها بانتظام. لكن التوترات بدأت تظهر: تطلب منها والدتها تقليل ساعات العمل للتركيز في الدراسة، ويتوقع العملاء توصيلًا أسرع وأسعارًا أقل، ويريد المقهى إمدادات منتظمة وخصومات، بينما تعرض إحدى صديقاتها المساعدة مقابل أجر.

تدرك مريم حقيقة جديدة: كل قرار تتخذه يرضي طرفًا، ولكن قد يخيّب آمال طرف آخر.

خلاصة أساسية

لا يريد جميع أصحاب المصلحة النتيجة نفسها؛ ومن هنا ينشأ التعارض.

مصطلح أساسي

صاحب المصلحة: فرد أو جماعة تتأثر بقرارات منظمة الأعمال أو تؤثر فيها.

بناء المفهوم: مَن أصحاب المصلحة؟

صاحب المصلحة هو أي فرد أو جماعة تتأثر بمنظمة الأعمال. وفي حالة مريم يشمل أصحاب المصلحة:

- العملاء.
- الأسرة.
- العاملين أو المساعدين.
- الموردين.
- شركاء الأعمال، مثل المقهى.
- المجتمع المحلي.

خلاصة أساسية

قد يحقق القرار مصلحة طرف، لكنه يفرض تكلفة أو عبئًا على طرف آخر.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

مصالح أصحاب المصلحة ومواطن التعارض

صاحب المصلحة	ما الذي يريده؟
العملاء	سلعات جيدة، وأسعار منخفضة، وخدمة سريعة
الأسرة	التوازن والاستقرار والتركيز على الدراسة
العاملون	أجر عادل وعبء عمل يمكن تحمله
المقهى الشريك	الموثوقية والانتظام وتكلفة أقل
المجتمع المحلي	ممارسات تجارية عادلة

فكّر!

إذا ركزت مريم على الدراسة وخفضت الإنتاج، فمن الأكثر تأثرًا؟

رؤية أساسية

لا يتعلق قرار منظمة الأعمال عادةً بالاختيار بين الصواب والخطأ، بل بالاختيار بين أولويات متنافسة. فأصحاب المصلحة لا يريدون جميعًا الشيء نفسه، وهذا ما يخلق التوتر.

تمرين - تقويم تكويني

1. مَن أهم أصحاب المصلحة في أعمال مريم في هذه المرحلة؟ ولماذا؟
2. هل تستطيع مريم إرضاء جميع أصحاب المصلحة في الوقت نفسه؟ فسّر إجابتك.
3. إذا خفضت مريم أسعارها، فمن المستفيد، ومَن قد يتأثر سلبًا؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق عملي

القرار	مَن المستفيد؟	مَن المتأثر سلبًا؟
خفض الأسعار	————	————
رفع الأسعار	————	————
قبول عقد المقهى	————	————
تقليل ساعات العمل	————	————

القسم الرابع: قطاعات النشاط الاقتصادي وخلق القيمة

مريم ترى المنظومة الأكبر

تستيقظ مريم مبكرًا لإعداد أول طلبية كبيرة للمقهى. تنظر إلى مكوناتها - الدقيق والبيض والسكر والشوكولاتة - وتتساءل للمرة الأولى: «من أين جاءت كل هذه الأشياء؟»

جاء الدقيق من قمح زُرع في المزارع، والبيض من الدواجن، أما الشوكولاتة فاستُوردت وبيعت من خلال الموردين. وبعد الخَبز، توصل مريم المخبوزات ويبيعها المقهى للعملاء. وهنا تدرك أن نشاطها ليس قائمًا وحده، بل يمثل حلقة في سلسلة متكاملة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

بناء المفهوم: القطاعات الاقتصادية الثلاثة

القطاع	التعريف	أمثلة في مصر
الأولي (الاستخراجى)	يستخرج الموارد الطبيعية مباشرةً من الأرض	الزراعة، وصيد الأسماك، والتعدين
الثانوي (الصناعى/ التحويلى)	يحوّل المواد الخام إلى سلع تامة أو نصف مصنّعة	المصانع، والمخابز، وصناعة المنسوجات
الثالثي (الخدمى)	يقدم الخدمات بدلًا من السلع	المقاهي، وخدمات التوصيل، والتجزئة، والبنوك

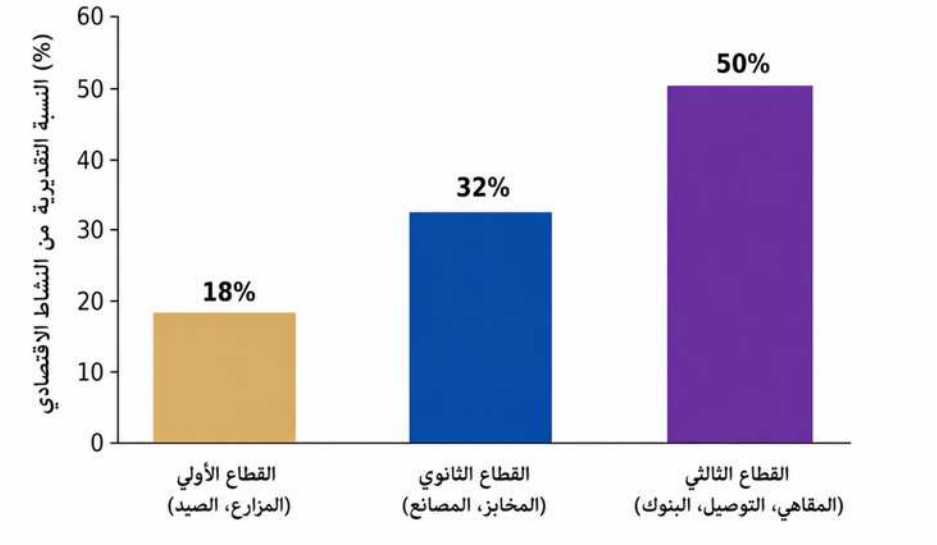
تذكّر

تنتقل القيمة عبر سلسلة مترابطة من الاستخراج إلى التصنيع ثم تقديم الخدمات.

خلاصة أساسية

ترتبط معظم المنظمات بالقطاعات الثلاثة، وتُخلق القيمة في كل مرحلة لا عند البيع النهائي فقط.

الشكل 1.1 — القطاعات الاقتصادية الثلاثة في الاقتصاد الحديث



رؤية أساسية

ترتبط معظم منظمات الأعمال بالقطاعات الاقتصادية الثلاثة، وتُخلق القيمة في كل مرحلة من مراحل السلسلة، لا في مرحلة البيع النهائي وحدها.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. إلى أي قطاع ينتمي نشاط مريم في إعداد المخبوزات؟ ولماذا؟
2. إلى أي قطاع ينتمي المقهى؟
3. هل يمكن أن يرتبط نشاط واحد بأكثر من قطاع؟ فسّر إجابتك.

تطبيق عملي

النشاط	القطاع	التعليل
مزرعة قمح في صعيد مصر	————	————
مخبز في القاهرة	————	————
خدمة توصيل طلبات	————	————
مصنع أغذية ينتج البسكويت	————	————
متجر كبير للبيع بالتجزئة	————	————

فكّر!

أين تُخلق أكبر قيمة في سلسلة مريم؟ برّر إجابتك.

أسئلة تدريبية

1. اذكر ثلاث منظمات في منطقتك، وصنّف كلًّا منها وفق قطاع النشاط الاقتصادي.

.....

2. اشرح لماذا نمى القطاع الثالثي أسرع من القطاع الأولي في معظم الاقتصادات الحديثة.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مشروع سلمى للوجبات المنزلية - القاهرة

تُعد سلمى وجبات منزلية وتبيعها عبر إنستجرام. في البداية كانت تطهو في عطلات نهاية الأسبوع فقط، ثم ازداد الطلب وبدأ العملاء يطلبون طلبات يومية.

المهمة الأولى

1. هل تدير سلمى منظمة أعمال أم تمارس هواية؟ فسّر.

.....

2. هل تلبي سلمى حاجة أم رغبة؟

.....

المهمة الثانية - اتخاذ قرار

هل ينبغي لسلمى توسيع مشروعها؟ ولماذا؟

.....

دراسة الحالة الثانية: متجر محمود لإكسسوارات الهواتف المحمولة- الجيزة

يمتلك محمود متجرًا صغيرًا لبيع إكسسوارات الهواتف المحمولة. افتُتح متجر منافس قريب يعرض أسعارًا أقل، وأصبح على محمود أن يقرر كيف يستجيب.

المهمة الأولى

1. هل تُعد إكسسوارات الهواتف المحمولة حاجة أم رغبة؟ فسّر.

.....

2. في أي قطاع يعمل محمود؟

.....

المهمة الثانية - توصية

هل يخفض محمود أسعاره، أم يحسن الجودة، أم يضيف خدمة التوصيل؟ برّر توصيتك.

.....

فكّر!

لا تبحث عن إجابة واحدة صحيحة؛ وازن بين مصالح الأطراف والنتائج المتوقعة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الثالثة: مشروع حسن الناشئ للتوصيل - القاهرة

أطلق حسن مشروعًا صغيرًا لخدمات التوصيل. ومع تزايد الطلبات، اشتكى مندوبو التوصيل من انخفاض الأجور، واشتكى العملاء من التأخير، بينما يرغب حسن في زيادة الربح.

المهمة الأولى

مَن الأطراف المتأثرة بقرارات حسن؟ وكيف يتأثر كل طرف؟

.....

المهمة الثانية - اتخاذ قرار

ما الذي ينبغي لحسن إعطاؤه الأولوية: أجور المندوبين، أم سرعة التوصيل، أم الربح؟ برّر إجابتك.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الأولى

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

تذكّر
أجب بجمل كاملة، واستخدم مصطلحات الوحدة بدقة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف «منظمة الأعمال» بأسلوبك.

.....

2. اشرح الفرق بين السلعة والخدمة، عميلًا مثالًا مصريًا لكل منهما.

.....

3. مَن صاحب المصلحة؟ اذكر أربعة من أصحاب المصلحة في مخبز صغير.

.....

4. اشرح لماذا لا تعني القيمة الشيء نفسه الذي يعنيه السعر.

.....

5. اذكر قطاعات النشاط الاقتصادي الثلاثة، وقدّم مثالًا مصريًا لكل قطاع.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. لا تتحول الهواية إلى منظمة أعمال إلا بعد أن تحقق أرباحًا كبيرًا. [صواب / خطأ]

2. الاحتياجات ضرورية للبقاء، بينما تحسّن الرغبات جودة الحياة. [صواب / خطأ]

3. لا تستطيع منظمة الأعمال تقديم سلعة وخدمة معًا. [صواب / خطأ]

4. يريد جميع أصحاب المصلحة دائمًا النتيجة نفسها. [صواب / خطأ]

5. يقدم القطاع الثالثي الخدمات بدلًا من السلع المادية. [صواب / خطأ]

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

فكّر!

في الأسئلة الممتدة، اربط المفهوم بمثال ثم فسّره بالأدلة .

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي العبارات الآتية تقدم أفضل تعريف لصاحب المصلحة؟

أ. كل مَن يمتلك أسهمًا في شركة.

ب. أي فرد أو جماعة تتأثر بمنظمة الأعمال.

ج. العاملون في المنظمة فقط.

د. عملاء المنظمة فقط.

2. إلى أي قطاع تنتمي مزرعة تزرع القمح؟

أ. القطاع الأولي.

ب. القطاع الثانوي.

ج. القطاع الثالثي.

د. القطاع الرباعي.

3. أي الآتي مثال على رغبة لا حاجة؟

أ. مياه الشرب.

ب. حذاء رياضي من علامة تجارية مشهورة.

ج. الملابس الأساسية.

د. المأوى.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. يقول لك أحد أصدقائك: «لا توجد منظمة الأعمال إلا لكسب المال». استخدم أفكار الوحدة لشرح سبب عدم اكتمال هذه العبارة.

.....

2. اختر منظمة صغيرة تعرفها في مجتمعك، وحدد أصحاب المصلحة فيها، ثم اشرح تعارضًا واحدًا قد ينشأ بين طرفين منهم.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال (التفسير المدعوم بالأدلة)

هل توجد منظمات الأعمال أساسًا لتحقيق الربح، أم لخلق قيمة للمجتمع؟

محور الحكم

لا يكفي عرض الرأيين؛ المطلوب موازنة الأدلة والوصول إلى حكم مبرر.

فهم السؤال

لا يُطلب منك وصف ما تفعله منظمات الأعمال، بل تحديد ما ينبغي أن تعطيه الأولوية. فالمنظمات تحقق إيرادات وتسعى إلى تحقيق الربح وتتنافس في الأسواق، لكنها تقدم أيضًا السلع والخدمات، وتؤثر في أصحاب المصلحة، وتسهم في المجتمعات.

قد تزيد المنظمة أرباحها بخفض التكاليف، لكن ذلك قد يؤثر في العاملين. وقد ترفع الأسعار لزيادة الربح، فيتأثر العملاء. وقد تدعم المجتمع، لكن ذلك قد يقلل من ربحها في الأجل القصير.

مفاهيم يمكن استخدامها

- الاحتياجات والرغبات.
- السلع والخدمات.
- خلق القيمة.
- أصحاب المصلحة وتعارض مصالحهم.
- قطاعات النشاط الاقتصادي.
- قرارات الأعمال والتفضيلات.

مواقف محتملة

- الربح ضروري للبقاء والنمو.
- خلق القيمة والأثر الاجتماعي لهما أهمية مساوية أو أكبر.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف هدف منظمة الأعمال بوضوح.
- شرح دور الربح ودور القيمة وأصحاب المصلحة.
- استخدام أمثلة مثل مريم وسلمى وحسن.
- تقييم المفاضلة بين الربح والمسؤولية، وعرض حجة مضادة، والوصول إلى نتيجة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

خلاصة أساسية

البنية القوية: حكم واضح، واستدلال، وأدلة، وتقييم، ثم نتيجة مبررة.

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف غاية منظمة الأعمال	ما دور الربح والقيمة؟
الحجة الأولى	الربح بوصفه هدفًا رئيسيًا	لماذا يُعد الربح ضروريًا؟
الحجة الثانية	القيمة والمجتمع	لماذا يهم الأثر؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل يمكن الجمع بينهما؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الأولوية التي ينبغي اعتمادها؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

استجابة نموذجية

هل توجد منظمات الأعمال أساسًا لتحقيق الربح، أم لخلق قيمة للمجتمع؟

توجد منظمات الأعمال لتقديم السلع والخدمات وتحقيق الربح. ويرى بعضهم أن الربح هو الغاية الأساسية للمنظمة، بينما يرى آخرون أن خلق القيمة للمجتمع لا يقل أهمية عنه.

الربح ضروري لبقاء منظمة الأعمال ونموها؛ فمن دونه لا تستطيع دفع أجور العاملين أو الاستثمار في الموارد أو مواصلة التشغيل. ويجب على منظمة صغيرة، مثل مخبز مريم، أن تحقق أرباحًا لتغطية التكاليف والتوسع.

ومع ذلك، تخلق منظمات الأعمال قيمة للمجتمع من خلال تلبية الاحتياجات والرغبات، وتوفير فرص العمل، والإسهام في المجتمعات المحلية. وقد يؤثر التركيز على الربح وحده سلبًا في أصحاب المصلحة؛ فخفض التكاليف مثلًا قد يقلل جودة السلعة أو رضا العاملين.

وخلاصة القول أن الربح مهم للبقاء، لكنه لا ينبغي أن يكون الغاية الوحيدة. فعلى منظمات الأعمال أن تسعى إلى خلق قيمة للمجتمع مع الحفاظ على الربحية؛ حتى تنجح في الأجل الطويل وتلبي مصالح مختلف أصحاب المصلحة.

رؤية أساسية

يجمع النموذج بين الحكم الواضح، والتسلسل المنطقي، وأدلة الوحدة، والخاتمة المبررة.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكمًا واضحًا، وتسلسلًا منطقيًا، واستخدامًا لأدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

لو كنت مكان مريم، فما نوع منظمة الأعمال التي ستختار بناءها؟ ولماذا؟

.....

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

2

أنواع منظمات الأعمال

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الوحدة الثانية

أنواع منظمات الأعمال

الفكرة الكبرى

يحدد هيكل منظمة الأعمال كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تقاسم المخاطر، والطريقة التي يتحقق بها النجاح.

الأسئلة الأساسية

- كيف تؤثر الملكية في اتخاذ القرارات داخل منظمة الأعمال؟ وما العلاقة بين السيطرة والمخاطرة؟
- هل ينبغي للمنظمة أن تظل صغيرة أم تتحول إلى هيكل أكبر؟ وكيف تؤثر الهياكل المختلفة في المسؤولية والمساءلة؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

المفاهيم الأساسية

- تحديد الأنواع المختلفة لهياكل منظمات الأعمال.
- شرح أثر الملكية في السيطرة واتخاذ القرار.
- التمييز بين المسؤولية المحدودة والمسؤولية غير المحدودة.
- تحليل كيفية توزيع المخاطر عبر هياكل الأعمال المختلفة.
- مقارنة مزايا وعيوب المنظمة الفردية والشراكة والشركة.
- تقييم الهيكل الأنسب في مواقف مختلفة.

الفكرة المحورية للوحدة

يحدد هيكل منظمة الأعمال كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تقاسم المخاطر، والطريقة التي يتحقق بها النجاح.

السؤال الأساسي

- كيف تؤثر الملكية في اتخاذ القرارات؟ وما العلاقة بين السيطرة والمخاطرة؟
- هل ينبغي للمنظمة أن تظل صغيرة أم تنمو في إطار هيكل أكبر؟ وكيف تؤثر الهياكل المختلفة في المسؤولية والمساءلة؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: قرار مريم التالي

تنمو أعمال مريم؛ فقد أصبح لديها عملاء منتظمون، وفرصة للشراكة مع مقهى، وطلب متزايد، لكنها تشعر بالإرهاق ولم تعد تستطيع إنجاز كل شيء وحدها.

تعرض صديقتها لينا الانضمام إليها، ويقترح عمها تسجيل المنظمة رسميًا، بينما يعرض صاحب مقهى استثمار المال من أجل التوسع.

تواجه مريم الآن سؤالًا جديدًا: ليس هل تدير منظمة أعمال، بل كيف تنظّم هيكلها. هل تبقى وحدها وتحتفظ بالسيطرة الكاملة، أم تشارك لينا المسؤوليات، أم تحول النشاط إلى شركة أكبر تنمو بسرعة؟ لكل خيار فرصة ومخاطرة.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما المشكلة التي تواجهها مريم الآن؟ ولماذا لم يعد بإمكانها مواصلة العمل وحدها؟
2. ما مزايا ومخاطر بقائها مالكةً فردية في هذا الموقف؟

فكّر!

ما الذي قد تكسبه مريم أو تخسره إذا قبلت الاستثمار وحولت مشروعها إلى شركة؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

مريم تفكر في البقاء وحدها

تفكر مريم: «أنا التي بنيت هذا المشروع، وأعرف كل عميل، وأتخذ كل قرار». لذلك تقرر الاستمرار وحدها. يبدو الأمر صحيحًا في البداية: سيطرة كاملة، واستقلال كامل، وأرباح كاملة.

لكن الواقع سرعان ما يفرض نفسه؛ فالطلبات تتزايد، والأخطاء تقع، والعملاء يشتكون، وتشعر مريم للمرة الأولى بضغط حقيقي.

فكّر!

ما الذي قد تكسبه مريم أو تخسره إذا قبلت الاستثمار وحولت مشروعها إلى شركة؟

بناء المفهوم: متى يتحول النشاط إلى منظمة أعمال؟

المنظمة الفردية نشاط يمتلكه ويديره فرد واحد. وهي أكثر هياكل الأعمال شيوعًا في مصر، ولا سيما بين المتاجر الصغيرة والمشروعات المنزلية والمنظمات غير الرسمية والعاملين المستقلين.

- مالك واحد.
- سيطرة كاملة على القرارات.
- احتفاظ المالك بكل الأرباح.
- تحمل المالك لجميع المخاطر.

مصطلح أساسي

المسؤولية غير المحدودة تعني امتداد خسائر المنظمة إلى أموال المالك الشخصية.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

رؤية أساسية

تمنح السيطرة الحرية، لكنها تنشئ تعرضًا ماليًا. وأهم سمات المنظمة الفردية المسؤولية غير المحدودة؛ إذ تُعد المنظمة والمالك شخصًا قانونيًا واحدًا، فتؤثر الخسائر المالية في المالك شخصيًا.

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا قد تفضّل مريم البقاء مالكةً فردية؟
2. ما مزايا السيطرة الكاملة؟
3. كيف تؤثر المسؤولية غير المحدودة في اتخاذ القرار؟
4. هل تستطيع المنظمة الفردية النمو دون دعم؟

تطبيق عملي

الموقف - رأس المال المبدئي 15,000 جنيه	النتيجة المالية
تحقيق أرباح 5,000 جنيه	_____
تحقيق خسارة قدرها 5,000 جنيه	_____
فشل المنظمة بالكامل	_____
تخلف أحد العملاء عن السداد	_____

فكّر!

ماذا يحدث للمالك إذا توقف العملاء عن الشراء؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

مريم تستعين بلينا

بعد أسابيع من العمل ليلًا والضغط المتزايد، توافق مريم أخيرًا على مقابلة لينا. تقول لينا: «ليس عليك أن تفعلي هذا وحدك؛ يمكننا بناء المشروع معًا».

يتغير كل شيء فورًا. كانت مريم تتخذ القرارات كلها وحدها، أما الآن فأصبح كل قرار موضوعًا للنقاش: ما السعر الذي ستحدّدانه؟ وهل تقبلان عقد المقهى؟ وكيف توزعان الأرباح؟

بناء المفهوم: ما هي شركة الاشخاص؟

شركة الأشخاص هي منظمة أعمال يمتلكها ويديرها شخصان أو أكثر. ويتقاسم الشركاء الملكية والمسئولية والأرباح والخسائر.

- مالكان أو أكثر.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تقاسم الأرباح.
- تقاسم المخاطر.

خلاصة أساسية

توزيع العمل والربح والمخاطر يحتاج إلى اتفاق واضح بين الشركاء.

المفاضلة

الميزة أو القيد	الأثر المالي
تقاسم عبء العمل	إنتاج أكبر ودخل محتمل أعلى
تعدد الأفكار	قرارات أفضل وفرص أكبر للنمو
تقاسم الربح	حصول كل شريك على نصيب فردي أقل
الاعتماد المتبادل	يؤثر خطأ أحد الشريكين فيهما معًا

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

رؤية أساسية

يعني تقاسم العمل تقاسم النتائج المالية، سواء كانت مكاسب أم خسائر؛ فخطأ أحد الشريكين يؤثر فيهما معًا.

فكّر!

لماذا قد تنشأ خلافات بين الشركاء؟

تمرين - تقويم تكويني

1. ما المزايا التي تضيفها لينا إلى المشروع؟
2. هل يكون اتخاذ القرار المشترك أفضل دائمًا؟ ولماذا؟
3. كيف ينبغي توزيع الربح بعدالة: بالتساوي أم بحسب المساهمة؟
4. ماذا يحدث إذا حققت المنظمة خسارة؟

أسئلة تدريبية

1. اشرح سببًا واحدًا قد يؤدي إلى حل شركة الأشخاص.

.....

2. هل تفضّل إدارة منظمة وحدك أم مع شريك؟ برّر إجابتك .

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

عرض صاحب المقهى

مع استمرار نمو المشروع، يقترح صاحب مقهى استثمار المال مقابل حصة في الملكية. يشرح عم مريم أن ذلك يعني تأسيس شركة تتمتع بشخصية قانونية مستقلة عن مالكيها.

بخلاف المنظمة الفردية أو شركة الأشخاص، تستطيع الشركة جمع المال من المساهمين، كما تحمي المسؤولية المحدودة مالكيها؛ فإذا فشلت الشركة، لا يخسر المساهمون إلا ما استثمروه، لا مدخراتهم الشخصية.

مصطلح أساسي

الشركة شخص اعتباري مستقل عن مالكيها، والمسؤولية المحدودة تحمي أموالهم الشخصية.

بناء المفهوم: ما شركة الأموال؟

شركة الأموال هي منظمة أعمال منفصلة قانونيًا عن مالكيها، أي المساهمين. ويمكنها امتلاك الأصول وإبرام العقود ورفع الدعاوى أو التعرض لها باسمها.

- يمتلكها المساهمون.
- يديرها المديرون نيابة عن المالكين.
- تحمي المسؤولية المحدودة الأصول الشخصية.
- تستطيع جمع مبالغ أكبر من رأس المال.
- تخضع لمزيد من التنظيم والإفصاح والإجراءات الرسمية.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

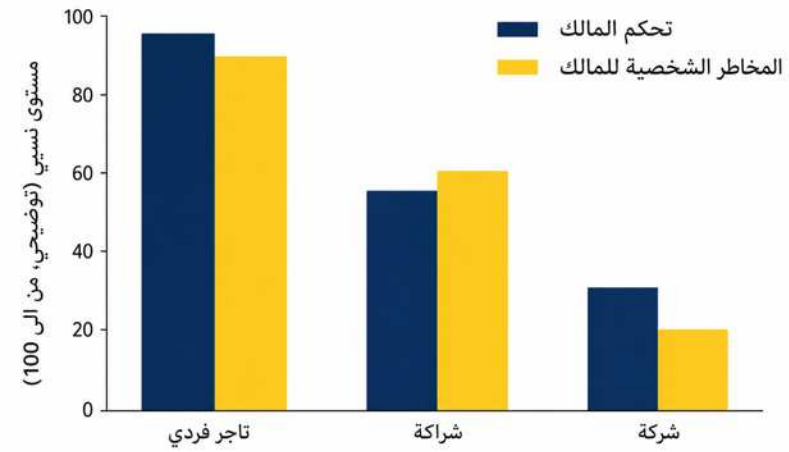
مقارنة الهياكل الثلاثة

السمة	المنظمة الفردية	شركة الأشخاص	شركة الأموال
المالكون	فرد واحد	شخصان أو أكثر	مساهم واحد أو أكثر
المسؤولية	غير محدودة	غير محدودة غالبًا	محدودة
السيطرة	للمالك بالكامل	مشتركة بين الشركاء	للمديرين أو مجلس الإدارة
رأس المال	محدود بالأموال الشخصية	أعلى نسبيًا لتعدد المالكين	الأعلى لإمكان بيع الأسهم
الرسمية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

خلاصة أساسية

مع النمو، قد يستبدل المالك بعض السيطرة والخصوصية بخطر شخصي أقل ورأس

الشكل 2.1 — التحكم مقابل المخاطر الشخصية حسب هيكل المنشأة



رؤية أساسية

مع نمو منظمة الأعمال، يقايض المالكون غالبًا جزءًا من السيطرة والخصوصية بخفض المخاطر الشخصية وزيادة القدرة على الوصول إلى رأس المال.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. ما الذي تحميه المسؤولية المحدودة؟ ولماذا يهم ذلك مريم؟
2. ما الذي قد تخسره مريم إذا قبلت استثمار صاحب المقهى؟
3. لماذا تختار المنظمات الأكبر غالبًا التحول إلى شركات؟

فكّر!

هل تقبل مريم استثمار صاحب المقهى؟ ما الذي تكسبه وما الذي تتنازل عنه؟

أسئلة تدريبية

1. اشرح في جملة واحدة ميزة لتأسيس شركة أموال، وفي جملة أخرى عيبًا لها.

.....

2. يقول صديق: «شركات الأشخاص دائمًا أفضل خيار لمنظمة جديدة». هل توافق؟ فسّر استدلالك.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: كشك عصائر أحمد - القاهرة

يدير أحمد كشك عصائر بمفرده. يزدهر النشاط في الصيف ويضعف في الشتاء، ويرفض مساعدة أصدقائه الذين يعرضون الانضمام إليه.

المهمة

1. لماذا يفضّل أحمد البقاء وحده؟ وما المخاطر التي يواجهها؟

.....

2. هل قراره قابل للاستمرار؟ وما الذي ينبغي له فعله؟

.....

دراسة الحالة الثانية: شركة الأشخاص شريف وطارق لمستلزمات البناء - أسوان

أنشأ شريف وطارق شركة أشخاص لتوريد مستلزمات البناء. يريد شريف إعادة استثمار الأرباح في معدات جديدة، بينما يريد طارق سحب نصيبه من الربح كل شهر.

المهمة

1. ما مصدر التعارض بين الشريكين؟

.....

2. كيف يساعد اتفاق شركة أشخاص مكتوب في منع هذا التعارض؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

فكّر!

قد يصبح الهيكل الذي كان مناسبًا لفرع واحد خطرًا عند التوسع إلى عدة فروع.

دراسة الحالة الثالثة: شركة أموال ليلى للتصميم - الإسكندرية

ينمو نشاط ليلى المنزلي للتصميم بسرعة. ويعرض مستثمران تمويل هوية تجارية جديدة واستوديو أكبر مقابل أسهم.

المهمة

1. ما الهيكل الذي ينبغي لليلى اعتماده لقبول الاستثمار؟

.....

2. ما الذي ستكسبه ليلى وما الذي ستفقده إذا قبلت العرض؟

.....

دراسة الحالة الرابعة: سلسلة مخابز عادل العائلية - مدينة السادس من أكتوبر

أدارت أسرة عادل مخبزًا واحدًا لسنوات في صورة منظمة فردية. وهي تفكر الآن في افتتاح ثلاثة فروع إضافية في أنحاء المدينة.

المهمة

1. ما المخاطر التي ستظل قائمة إذا توسع عادل مع بقائه مالكًا فرديًا؟

.....

2. أوصِ بهيكل مناسب لتوسع عادل، وبرّر إجابتك.

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الثانية

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدمًا مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف بأسلوبك المسئولية غير المحدودة والمسئولية المحدودة.

.....

2. اذكر ميزتين وعيبين للمنظمة الفردية.

.....

3. اشرح أهمية اتفاق شركات أشخاص حتى بين الأصدقاء المقربين.

.....

4. مَن المساهم؟ وما الذي يمتلكه؟

.....

5. اشرح كيف يؤثر هيكل الملكية في الجهة التي تتخذ القرارات.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. تظل مدخرات المالك الفردي محمية إذا فشلت المنظمة. [صواب / خطأ]

2. يجب أن تضم شركات الأشخاص مالكين اثنين فقط دائمًا. [صواب / خطأ]

3. شركة الأموال منفصلة قانونيًا عن الأشخاص الذين يملكونها. [صواب / خطأ]

4. تعني المسئولية المحدودة أن المساهم قد يخسر أكثر مما استثمر. [صواب / خطأ]

5. تخضع شركة الأموال عادةً لتنظيم أكبر من المنظمات الفردية. [صواب / خطأ]

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي هيكل يعرّض المالك لمسؤولية شخصية غير محدودة؟

أ. شركة الاموال.

ب. المنظمة الفردية.

ج. المساهم العام.

د. التعاونية فقط.

2. ما الميزة الرئيسية لتأسيس شركة بدلًا من البقاء منظمة فردية؟

أ. عدم الحاجة إلى حفظ السجلات.

ب. المسؤولية المحدودة وإمكان الوصول إلى رأس المال.

ج. عدم دفع الضرائب.

د. اتخاذ القرارات اليومية بسرعة أكبر.

3. في شركة الأشخاص، تكون الأرباح والخسائر عادةً:

أ. من نصيب شريك واحد بالكامل.

ب. موزعة بين الشركاء.

ج. مدفوعة للحكومة.

د. غير مسموح بتوزيعها.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. تخيل أنك تبدأ مشروعًا بمدخرات قدرها 5,000 جنيه. هل تختار منظمة فردية أم شركة أشخاص أم تبحث عن مساهمين؟ برّر اختيارك بمفاهيم الوحدة.

.....

2. قارن خيارات مريم: البقاء وحدها، أو الشراكة مع لينا، أو قبول الاستثمار. أوصِ بخيار واحد وادعمه بمفهومين على الأقل من الوحدة.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال

هل الأفضل لمنظمة نامية أن تظل تحت السيطرة الكاملة لمالك واحد، أم تتقاسم الملكية مقابل الدعم ورأس المال؟

فهم السؤال

لا يُطلب منك تحديد الهيكل الأفضل بوجه عام، بل بيان كيفية الموازنة بين السيطرة والدعم، وبين الاستقلال والمخاطرة.

يحتفظ المالك الفردي بالسيطرة والربح كاملين، لكنه يتحمل الخطر كله. وتوزع شركة الأشخاص عبء العمل والمخاطر، لكنها تتطلب التوافق. أما شركة الأموال فتتيح رأس مال أكبر وتحد المخاطر الشخصية، لكنها تتطلب التخلي عن بعض السيطرة والخصوصية.

مفاهيم يمكن استخدامها

- الملكية والسيطرة.
- المسؤولية المحدودة وغير المحدودة.
- توزيع المخاطر.
- الوصول إلى رأس المال.
- المفاضلة بين الاستقلال والدعم.

مواقف محتملة

- يحمي المالك استقلاله ويحتفظ بالسيطرة الكاملة لأطول وقت ممكن.
- يتقاسم المالك الملكية مبكرًا لتقليل الخطر والحصول على دعم للنمو.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف هياكل الملكية بوضوح وشرح العلاقة بين السيطرة والمخاطرة.
- استخدام أمثلة مثل مريم وأحمد وليلى.
- تقييم المفاضلة، وعرض حجة مضادة، والوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الملكية والسيطرة	ما الذي يصبح محل مخاطرة عند تغير الملكية؟
الحجة الأولى	حالة البقاء مستقلًا	لماذا قد تكون السيطرة الكاملة أهم؟
الحجة الثانية	حالة تقاسم الملكية	لماذا قد يكون توزيع الخطر ورأس المال أهم؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على مرحلة النمو؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما أولوية المنظمة النامية؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

استجابة نموذجية

هل الأفضل لمنظمة نامية أن تظل تحت السيطرة الكاملة لمالك واحد، أم تتقاسم الملكية مقابل الدعم ورأس المال؟

على المنظمة النامية أن تحدد مقدار السيطرة الذي يقبل مالكها التخلي عنه مقابل الدعم. ويرى بعضهم أن يحتفظ المالك بالسيطرة لأطول وقت ممكن، بينما يرى آخرون أن تقاسم الملكية مبكرًا يقلل المخاطر ويمكّن النمو.

يسمح البقاء في صورة منظمة فردية لمالك مثل مريم بالاحتفاظ بالسيطرة والربح كاملين. ويلائم ذلك منظمة ما تزال صغيرة ويمكن إدارتها، حيث تكون سرعة القرار واستقلاله ذات قيمة.

لكن مع النمو، تصبح مخاطر المسؤولية غير المحدودة ونقص رأس المال أكثر خطورة. فشركة الأشخاص مع لينا أو قبول الاستثمار لتأسيس شركة اموال يوزعان المخاطر ويوفران موارد لا يستطيع المالك الوصول إليها وحده، وإن كان ذلك يتطلب التوافق وتقاسم القرار.

وخلاصة القول أنه لا يوجد هيكل واحد صحيح دائمًا. ينبغي للمنظمة أن تظل مستقلة ما دامت صغيرة ومنخفضة المخاطر، وأن تفكر في تقاسم الملكية عندما يتجاوز النمو أو الخطر أو الاحتياج إلى رأس المال قدرة شخص واحد.

رؤية أساسية

الحكم الجيد يربط الهيكل المناسب بحجم المنظمة وخطرها واحتياجاتها الرأسمالية.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكمًا واضحًا، وتسلسلًا منطقيًا، واستخدامًا لأدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

لو كنت مستشارًا لمريم اليوم، فهل تنصحها بالبقاء وحدها، أم شركة الأشخاص مع لينا، أم قبول استثمار صاحب المقهى؟ برّر نصيحتك.

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

3

أهداف منظمات الأعمال و أصحاب المصلحة

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الوحدة الثالثة

أهداف منظمات الأعمال وأصحاب المصلحة

الفكرة الكبرى

توجه الأهداف القرارات، لكن أصحاب المصلحة يختلفون في تعريف النجاح؛ لذلك يجب إدارة التعارض.

نواتج تعلم الوحدة الثالثة

الفكرة الكبرى

تضع منظمات الأعمال أهدافًا لتوجيه قراراتها، لكن أصحاب المصلحة المختلفين يحكمون على النجاح بطرائق مختلفة، مما يخلق تعارضًا يجب إدارته.

الأسئلة الأساسية

- إلى ماذا ينبغي لمنظمة الأعمال أن تسعى؟ وهل يمكن أن يجتمع الربح والمسؤولية؟
- أي مصالح ينبغي إعطاؤها الأولوية عندما تتخذ المنظمة قرارًا؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

محور التفكير

الهدف الجيد يحدد ما الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ولمن، وخلال أي مدة.

المفاهيم الأساسية

- **تحديد أهداف منظمات الأعمال الشائعة: الربح والنمو والبقاء وزيادة الحصة السوقية.**
- **شرح كيفية تعارض الأهداف مع بعضها البعض.**
- **تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين.**
- **تحليل تعارض أصحاب المصلحة باستخدام مواقف واقعية.**
- **تقييم دور الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في وضع الأهداف.**
- **تبرير هدف موصى به باستخدام استدلال منظم.**

الفكرة المحورية للوحدة

تضع منظمات الأعمال أهدافًا لتوجيه قراراتها، لكن اختلاف أصحاب المصلحة في تعريف النجاح يخلق تعارضًا يجب إدارته.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: عرض يوسف

لفت «مطبخ مريم»، الذي تديره مريم ولينا معًا، انتباه يوسف، وهو صاحب مقهى مستعد للاستثمار. يريد يوسف نموًا سريعًا: فروعًا أكثر، وسلعات أكثر، وعائدًا أعلى خلال عام واحد.

تتردد لينا؛ فهي تخشى أن يضر النمو السريع بالجودة التي صنعت نجاح المشروع، وأن يفرض على دينا، مساعدتهما بدوام جزئي، عبئًا لا يمكن تحمله.

تدرك مريم أن المنظمة تحتاج الآن إلى شيء لم تحتاج إليه من قبل: هدف مكتوب وواضح. وتسأل: «ما الذي نحاول تحقيقه فعلًا؟ ومَن يقرر؟»

فكّر!

هل تستطيع المنظمة النمو بسرعة مع حماية الجودة ورفاهية العاملين؟

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما الأهداف المختلفة التي يقترحها يوسف ولينا ومريم؟
2. لماذا يصعب إرضاء وجهات النظر الثلاث في الوقت نفسه؟
3. ما المعلومات التي تحتاج إليها مريم ولينا قبل الموافقة على عرض يوسف؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الأول: أهداف منظمات الأعمال

ما الذي يحاول مطبخ مريم تحقيقه؟

قبل الرد على يوسف، تجلس مريم ولينا لتحديد أهدافهما بوضوح للمرة الأولى. كانت القرارات تُتخذ حتى الآن بالفطرة، لكن الأهداف الرسمية ستوجه كل اختيار لاحق.

تضعان احتمالات عدة: البقاء خلال الشهر الصعب التالي، أو النمو بثبات دون فقد الجودة، أو تعظيم الربح بأسرع ما يمكن، أو بناء علامة محلية تحظى بالاحترام.

بناء المفهوم: الأهداف الشائعة لمنظمات الأعمال

أهداف الأعمال هي الغايات المحددة التي تضعها المنظمة لتوجيه قراراتها. ومن أكثرها شيوعًا:

- البقاء: استمرار التشغيل، خاصة للمنظمات الجديدة أو المتعثرة.
- تعظيم الربح: تحقيق أكبر عائد مالي ممكن.
- النمو: زيادة المبيعات أو الحصة السوقية أو العاملين أو المواقع.
- الحصة السوقية: زيادة نسبة مبيعات المنظمة من إجمالي مبيعات السوق.
- الأهداف الاجتماعية والأخلاقية: التصرف بمسؤولية تجاه الناس والبيئة والمجتمع ككل.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

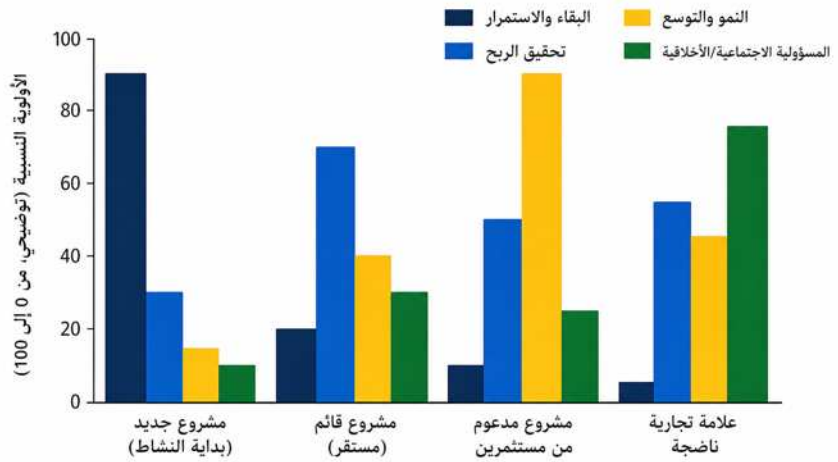
تغير الأهداف بحسب مرحلة المنظمة

مرحلة المنظمة	الهدف الرئيسي المرجح
منظمة جديدة - السنة الأولى	البقاء
منظمة مستقرة وراسخة	الربح أو النمو المنتظم
منظمة ذات استثمار قوي	النمو أو زيادة الحصة السوقية
منظمة ناضجة ومعروفة	سمعة العلامة أو المسئولية الاجتماعية

تذكّر

يتغير الهدف الرئيسي غالبًا مع تغير مرحلة نمو المنظمة وظروفها.

الشكل 3.1 — كيف تتغير أهداف الأعمال مع مرحلة تطور المشروع



رؤية أساسية

نادراً ما يظل هدف منظمة الأعمال ثابتًا إلى الأبد؛ إذ يتغير مع نموها، كما يمكن أن تتعارض الأهداف مع بعضها البعض.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تمرين - تقويم تكويني

1. أي هدف توصي به لمطبخ مريم الآن؟ برّر إجابتك.
2. لماذا قد يتعارض هدفا البقاء وتعظيم الربح أحيانًا؟
3. هل تستطيع المنظمة ان تسعى الى تحقيق اكثر من هدف فى نفس الوقت؟
4. ما مخاطر إعطاء هدف النمو أولوية مبكرة؟

فكّر!

ما الذي قد يخسره مطبخ مريم إذا سعى إلى النمو قبل أن يكون مستعدًا؟

أسئلة تدريبية

1. اذكر بأسلوبك أربعة أهداف شائعة شرحت في هذا القسم.

.....

2. اشرح لماذا نادرًا ما تعطي منظمة جديدة هدف تعظيم الربح الأولوية القصوى.

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الثاني: الشركات - أدوار أصحاب المصلحة وتعارضهم

تحديد جميع الأطراف المعنية

تقترح لينا إعداد قائمة بكل مَن يتأثر بالقرار، لا بهما وحدهما. تطول القائمة أكثر مما توقعتا: دينا، والعملاء المنتظمون، ويوسف، والأسرتان، وموردو الدقيق والتغليف، وحتى الحي الذي تعملان فيه.

يتأثر بعض هؤلاء مباشرة وفورًا، مثل ساعات عمل دينا واستثمار يوسف، بينما يتأثر آخرون بصورة غير مباشرة، مثل نظرة المجتمع إلى العلامة.

بناء المفهوم: أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون

أصحاب المصلحة الأساسيون من يشاركون مباشرة في التشغيل اليومي أو يعتمدون عليه، مثل الادارة و المالكين والعاملين والعملاء والموردين وشركاء الاعمال. أما الثانويون فيتأثرون بالمنظمة دون مشاركة مباشرة، مثل المجتمع المحلي والحكومة والجمهور.

صاحب المصلحة	التصنيف	المصلحة الرئيسية
مريم ولينا - المالكتان (الإدارة)	أساسي	السيطرة والربح والاستدامة
دينا - المساعدة (العاملين)	أساسي	أجر عادل وعبء محتمل
يوسف - المستثمر (شركاء الاعمال)	أساسي	عائد الاستثمار والنمو
العملاء	أساسي	الجودة والسعر والموثوقية
الموردون	أساسي	طلبات منتظمة وسداد في موعده
المجتمع المحلي	ثانوي	وظائف محلية وممارسات عادلة
الحكومة	ثانوي	الالتزامات الضريبية والالتزام بالقوانين و اللوائح

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

التعارض ليس دليلًا على وقوع خطأ، بل نتيجة طبيعية لامتلاك أصحاب المصلحة أولويات مشروعة لكنها مختلفة.

تمرين - تقويم تكويني

1. اشرح الفرق بين صاحب المصلحة الأساسي والثانوي عمليًا بمثالين.
2. أي مصلحة ستكون الأكثر تعرضًا للتهديد بسبب النمو السريع؟
3. كيف تقلل مريم ولينا التعارض بين مصلحة يوسف ومصلحة دينا؟؟

تطبيق عملي

القرار	صاحب المصلحة المستفيد	صاحب المصلحة المتضرر
قبول استثمار يوسف كاملًا	_____	_____
رفض الاستثمار والنمو ببطء	_____	_____
قبول استثمار جزئي بشروط	_____	_____

فكّر!

هل يمكن تصميم قرار يحقق لكل صاحب مصلحة جزءًا من مطالبه؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الثالث: الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

ما التكلفة الحقيقية للنمو السريع؟

تثير لينا نقطة صعبة: إذا نما المشروع بسرعة، فقد تضطران إلى شراء مكونات أرخص، أو خفض ساعات دينا لتوفير المال، أو استعجال الطلبات بما يضر الجودة. وتعترف مريم بأن هذا يقلقها أيضًا.

تبدآن في طرح سؤال جديد: ليس «هل نستطيع فعل ذلك؟» بل «هل ينبغي لنا فعله؟»

مصطلح أساسي
المسئولية الاجتماعية التزام طوعي يتجاوز الحد الأدنى الذي يفرضه القانون.

بناء المفهوم: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

تشير أخلاقيات الأعمال إلى المبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك المنظمة، مثل الصدق والعدل ومعاملة الناس. أما المسؤولية الاجتماعية للشركات فتعني التزامًا طوعيًا بالتصرف بما يفيد المجتمع والبيئة، فوق ما يفرضه القانون.

- المعاملة العادلة للعاملين من حيث الأجر والساعات والسلامة.
- الصدق مع العملاء بشأن المكونات والأسعار والجودة.
- معاملة الموردين وشروط السداد بمسؤولية.
- مراعاة الأثر البيئي والإسهام في المجتمع المحلي.

رؤية أساسية

لا يتعارض السلوك الأخلاقي والربح تلقائيًا، لكن السعي إلى تحقيق الربح دون أخلاق يخلق غالبًا تعارضًا طويل الأجل ومخاطر على السمعة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. اذكر مفاضلة أخلاقية قد تواجهها مريم ولينا عند النمو السريع.
2. لماذا يساعد السلوك الأخلاقي المنظمة على المدى الطويل رغم تكلفته القصيرة؟
3. هل يمكن أن تكون المنظمة عالية الربحية وعالية الأخلاق معًا؟ فسّر.

أسئلة تدريبية

1. عرّف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأسلوبك مع مثال مصري.

.....

2. اشرح كيف يضر تجاهل الأخلاق بهدف الربح في النهاية.

.....

فكّر!

هل ينبغي لمريم ولينا قبول عرض يوسف إذا كان ذلك يعني **تقليل ساعات عمل دينا"؟ "برّر وجهة نظرك."

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مشروع دينا الناشئ لإعادة التدوير - بورسعيد

يكافح مشروع دينا الصغير لجمع المخلفات القابلة للتدوير من أجل البقاء في عامه الأول، بينما يعرض منافس شراءه بسعر منخفض.

المهمة

ما الهدف الرئيسي الأنسب الآن: البقاء أم الربح أم النمو؟ برّر.

.....

دراسة الحالة الثانية: ورشة عمر للنسيج - المحلة

يستطيع عمر زيادة الربح بخفض أجر العمل الإضافي، لكن ذلك قد يضعف الروح المعنوية ويرفع دوران العاملين.

المهمة

1. حدد تعارض أصحاب المصلحة في الموقف.

.....

2. ما نصيحتك لعمر؟ ولماذا؟

.....

دراسة الحالة الثالثة: مزرعة رانيا العضوية - الفيوم

تستطيع رانيا كسب المزيد باستخدام سماد أرخص وغير عضوي، لكن ذلك يخالف الوعد الأخلاقي الذي قطعته لعملائها.

المهمة

هل تعطي رانيا الربح القصير أم التزامها الأخلاقي الأولوية؟ برّر.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: مطبخ مريم - مهلة يوسف - القاهرة

يمنح يوسف مريم ولينا أسبوعًا واحدًا لقبول استثماره وفق شروط النمو السريع الأصلية.

المهمة

أوصِ برد على يوسف، عمليًا بمجموعتين على الأقل من أصحاب المصلحة.

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الثالثة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. اذكر أربعة أهداف شائعة لمنظمات الأعمال.

.....

2. اشرح الفرق بين صاحب المصلحة الأساسي والثانوي.

.....

3. عرّف أخلاقيات الأعمال بأسلوبك.

.....

4. لماذا قد تتغير أهداف المنظمة النامية مع الزمن؟

.....

5. قدم مثالًا لقرار يرضي مستثمرًا لكنه يضر عاملًا.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. البقاء هو عادةً الهدف الرئيسي لمنظمة جديدة. [صواب / خطأ]
2. يريد أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون النتيجة نفسها دائمًا. [صواب / خطأ]
3. المسؤولية الاجتماعية للشركات مفروضة قانونًا في جميع الحالات. [صواب / خطأ]
4. قد تتعارض الأهداف داخل المنظمة نفسها. [صواب / خطأ]
5. لا يمكن أن يجتمع السلوك الأخلاقي والربحية. [صواب / خطأ]

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي هدف يرتبط أكثر بالسنة الأولى للمنظمة؟

أ. زيادة الحصة السوقية.

ب. البقاء.

ج. أقصى أرباح.

د. المسؤولية الاجتماعية فقط.

2. ما التصنيف الأنسب للمورد؟

أ. أساسي.

ب. ثانوي.

ج. لا هذا ولا ذاك.

د. الحكومة.

3. ماذا يعني الاختصار CSR؟

أ. تقرير مبيعات الشركة.

ب. المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ج. سجل خدمة العملاء.

د. مسار الإمداد المركزي.

فكّر!

التسوية الجيدة لا تلغي التعارض، لكنها توزّع المنافع والأعباء بصورة قابلة للدفاع.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. يقول مالك: «مهمتي الوحيدة تعظيم الربح للمستثمرين». اشرح سببين يجعلان هذه النظرة ضيقة.

.....

2. صمم تسوية بين مصالح يوسف ولينا ودينا في الحالة الافتتاحية، واشرح كيف تعالج مخاوف طرفين على الأقل.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال

هل ينبغي إعطاء عوائد المساهمين الأولوية أم مصالح جميع أصحاب المصلحة عند وضع الأهداف؟

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة رؤيتين للغاية من منظمة الأعمال: رؤية تجعل العائد للمالكين والمستثمرين غايتها الرئيسية، وأخرى ترى أنها توازن مصالح كل من تؤثر فيهم.

قد يدفع تقديم عوائد المساهمين الكفاءة والنمو، لكنه قد يكون على حساب العاملين أو العملاء أو المجتمع. أما مراعاة الجميع فتبني الثقة والاستقرار طويلَي الأجل، لكنها قد تبطئ القرار وتخفض العائد القصير.

وازن بين عائد المساهمين والثقة التي يبنيها العاملون والعملاء والمجتمع.

مفاهيم يمكن استخدامها

- أهداف منظمات الأعمال.
- أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون.
- تعارض أصحاب المصلحة.
- الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.
- المفاضلة بين السرعة والمسؤولية.

مواقف محتملة

- تأتي عوائد المساهمين أولًا لأن الاستثمار يمول البقاء والنمو.
- توازن مصالح الجميع لأن النجاح الطويل يعتمد على ثقة العاملين والعملاء والمجتمع.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الأهداف وأصحاب المصلحة بوضوح.
- شرح حجة المساهمين وحجة الموازنة بين الجميع.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم وعمر ورانيا.
- تقييم التفضيلات والوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الأهداف وأصحاب المصلحة	ما الذي يصبح محل مخاطرة؟
الحجة الأولى	حجة تقديم المساهمين	لماذا يهتك المستثمر بتحقيق عائد أكبر؟؟
الحجة الثانية	حجة جميع أصحاب المصلحة	لماذا يهم أصحاب المصلحة المسؤولية الأوسع؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على النوع أو الحجم؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الأولوية عند وضع الأهداف؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

استجابة نموذجية

هل ينبغي إعطاء عوائد المساهمين الأولوية أم مصالح جميع أصحاب المصلحة عند وضع الأهداف؟

على منظمات الأعمال أن تحدد مصالح مَن تأتي أولًا عند وضع الأهداف. ويرى بعضهم أن عوائد المساهمين هي الأولوية لأن الاستثمار يتيح وجود المنظمة، بينما يرى آخرون مراعاة جميع أصحاب المصلحة معًا.

قد يؤدي تقديم المساهمين إلى قرارات أكثر كفاءة، ويجذب الاستثمار الذي يحتاج إليه مشروع نامٍ مثل مطبخ مريم للتوسع. فمن دون مستثمرين مثل يوسف، قد يصبح النمو بطيئًا أو مستحيلًا.

لكن تجاهل الآخرين ينطوي على خطر حقيقي؛ فإذا ساءت ظروف دينا أو لاحظ العملاء تراجع الجودة، فقد تفقد المنظمة الثقة التي بنت سمعتها، بما يضر عوائد المساهمين في النهاية.

وخلاصة القول أن عوائد المساهمين مهمة، لكن أفضل حماية لها في الأجل الطويل تكون بمراعاة العاملين والعملاء والمجتمع أيضًا. ويقلل المنهج المتوازن التعارض ويبني منظمة أكثر استدامة.

رؤية أساسية

تُحمى عوائد المساهمين طويلًا عندما تحافظ المنظمة على ثقة بقية أصحاب المصلحة.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكمًا واضحًا، وتسلسلًا منطقيًا، واستخدامًا لأدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

أي صاحب مصلحة ستحمي مصالحه أولًا لو كنت مستشارًا لمريم ولينا؟ ولماذا؟

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

4

البيئة الداخلية والخارجية

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الوحدة الرابعة

البيئة الداخلية والخارجية

نواتج تعلم الوحدة الرابعة

الفكرة الكبرى

تعمل منظمات الأعمال داخل ظروف داخلية تستطيع التحكم فيها وقوى خارجية لا تستطيع التحكم فيها، ويجب أن تتكيف كي تبقى.

الأسئلة الأساسية

- ما العوامل الداخلية التي تشكل قرارات المنظمة؟ وما القوى الخارجية التى لا يمكن السيطرة عليها؟
- كيف ينبغي للمنظمة أن تستجيب عندما تتغير بيئتها فجأة؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

المفاهيم الأساسية

- **التمييز بين العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.**
- **تطبيق تحليل PESTEL: السياسى الايكولوجى +القانون و التشريعى.**
- **تحليل كيفية خلق ظروف السوق للفرص والتهديدات.**
- **تقييم مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.**
- **تطبيق التفكير السياقي على مواقف أعمال مصرية واقعية.**

الفكرة المحورية للوحدة

تعمل منظمات الأعمال داخل ظروف داخلية يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها وقوى خارجية لا تستطيع التحكم فيها، ويجب أن تتكيف معها كي تبقى .

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: شهر صعب

في أحد الشهور، تغيرت بعض الأمور في وقت واحد أمام (مطبخ مريم) و التى من بينها ارتفاع أسعار الدقيق و السكر بشدة،فرض لوائح جديدة لسلامة الغذاء،تحديث أشكال العبوات،طلب بعض العملاء خيارات صحية ذات مستوى منخفض من السكر،ظهور تطبيقات جديدة لتوصيل المخبوزات للعملاء مقابل عمولة.

لم تتسبب مريم أو لينا في أي من هذه التغيرات، لكنها تؤثر جميعًا في المنظمة. وتدرك مريم حاجتها إلى طريقة تنظم بها تفكيرها في القوى الخارجة عن سيطرتها.

ليس المهم رصد التغير فقط، بل تحديد ما يمكن التحكم فيه وما يجب التكيف معه.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. أي التغيرات الأربعة يقع داخل سيطرة المنظمة، وأيها خارجها؟
2. أي تغير هو الأكثر إلحاحًا ليستجيب له مطبخ مريم؟ ولماذا؟

فكّر!

هل تنجح منظمة تتجاهل التغيرات المحيطة بها؟ فسّر استدلالك.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الأول: العوامل الداخلية

ما الذي تستطيع مريم ولينا التحكم فيه؟

قبل النظر إلى الخارج، تحصر مريم ولينا ما يحدث داخل منظماتهما: العاملون، وهم دينا بدوام جزئي؛ والمال، وهو مدخرات محدودة بلا قرض؛ والمعدات، وهي فرن منزلي واحد قديم؛ وعلاقة العمل بينهما التي ما زالت تتكيف مع اتخاذ القرار المشترك.

بناء المفهوم: متى يتحول النشاط إلى منظمة أعمال؟

العوامل الداخلية هي ظروف داخل المنظمة تستطيع عمومًا التأثير والتحكم فيها والتي من بينها:

- العاملون: المهارات والدافعية والتوافر والخبرات.
- التمويل: النقد المتاح والديون وإمكان الحصول على الائتمان والقروض و السلفيات.
- الموارد والمعدات: الآلات والتكنولوجيا والمقر والموقع.
- الإدارة والثقافة: كيفية اتخاذ القرارات والتواصل بشأنها.

رؤية أساسية

تضع العوامل الداخلية حدودًا لما تستطيع المنظمة فعله واقعيًا استجابةً للضغوط الخارجية؛ فالمنظمة ضعيفة التمويل تملك بدائل أقل عند ارتفاع التكاليف.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تمرين - تقويم تكويني

1. اذكر ثلاثة عوامل داخلية تقيد مطبخ مريم حاليًا.
2. كيف يؤثر وجود عاملة واحدة بدوام جزئي في القدرة على الاستجابة للتغيرات المحتملة؟
3. لماذا يعد النقد المتاح مهمًا أثناء فترة ارتفاع الأسعار؟

فكّر!

لو كانت موارد مطبخ مريم المالية أقوى، فأي تغير سيكون التعامل معه أسهل؟

أسئلة تدريبية

اشرح أهم الفروق بين العوامل الداخلية والخارجية مع توضيح مثالا لكل منهما.

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ما الذي يحدث حول المنظمة؟

يعرّف خال مريم، وهو محاسب، أداة بسيطة لتنظيم القوى الخارجية: تحليل PESTEL. وتستخدمه لفرز أحداث الشهر في أربع فئات.

مصطلح أساسي

ينظم PESTEL القوى الخارجية في ستة فئات: سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وايكولوجية وقانونية.

بناء المفهوم: تحليل PESTEL

العامل	الوصف	مثال من مطبخ مريم
سياسي	الاستقرار السياسى ونظام الحكم فى الدولة	العمل فى ظروف مواتية
اقتصادي	الأسعار والتضخم والدخول وأسعار الصرف	ارتفاع سعر الدقيق والسكر
اجتماعي	الثقافة والاتجاهات والسكان ونمط الحياة	زيادة الطلب على خيارات صحية أقل سكرًا
تكنولوجي	الأدوات والمنصات والابتكارات الجديدة	تطبيق توصيل يعرض إدراج المخبوزات
ايكولوجى	وفرة المواد وظروف العمل و الانتاج	موقع مناسب للعملاء
قانونى	القوانين و اللوائح والتشريعات	لائحة جديدة لبطاقات سلامة الغذاء

رؤية أساسية

لا يمكن التحكم في العوامل الخارجية، لكن يمكن توقعها والاستعداد لها. والمنظمة التي تراقب عوامل PESTEL بانتظام يقل احتمال أن تفاجئها التغيرات.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تمرين - تقويم تكويني

1. صنّف التغيرات الستة في الحالة الافتتاحية باستخدام PESTEL.
2. أي فئات PESTEL تتغير أسرع في مصر اليوم في رأيك؟ ولماذا؟
3. قدم عاملًا سياسيًا أو اقتصاديًا أو اجتماعيًا أو تكنولوجيًا أو أيكولوجيا او قانونيًا إضافيًا قد يؤثر في منظمة غذائية صغيرة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تطبيق عملي

الحدث	فئة PESTEL	فرصة أم تهديد؟
إعلان قانون جديد للحد الأدنى للأجور	_____	_____
اتجاه شهير للأكل الصحي على وسائل التواصل	_____	_____
إطلاق تطبيق جديد للدفع بالهاتف	_____	_____
انخفاض الجنيه المصري أمام الدولار	_____	_____
تغير نظام الحكم بالدولة	_____	_____
انتشار الزلازل و البراكين	_____	_____

فكّر!

أي عوامل PESTEL أصعب على منظمة صغيرة في الاستعداد له، ولماذا؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الثالث: ظروف السوق والفرص والتهديدات

تحويل الضغط إلى خطة

عند جمع الصورة كاملة، تدرك مريم أن بعض التغيرات تهديدات، مثل ارتفاع التكاليف وظهور لوائح جديدة، وبعضها فرص، مثل اتجاه العملاء نحو الأكل الصحي وتطبيق نظام التوصيل السريع. ولم يعد السؤال ماذا يحدث فقط، بل كيف نستجيب.

بناء المفهوم: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات

الفرصة ظرف خارجي تستطيع المنظمة استخدامه لمصلحتها. أما التهديد فهو ظرف خارجي قد يضرها إن لم يُدار. وقد يكون الحدث نفسه تهديدًا لمنظمة وفرصة لأخرى تبعًا لكيفية الاستجابة مثل حجم الطلب على المنتجات.

رؤية أساسية

المنظمات التي تعامل التغير الخارجي بوصفه تهديدًا فقط تتأخر غالبًا؛ أما التي تبحث أيضًا عن الفرصة الكامنة فيه فتتكيف أسرع.

تمرين - تقويم تكويني

1. هل اتجاه الأكل الصحي فرصة أم تهديد لمطبخ مريم؟ فسّر.
2. كيف يحول مطبخ مريم ارتفاع تكلفة المكونات إلى فرصة؟
3. هل ينضم إلى تطبيق التوصيل رغم العمولة؟ برّر.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

أسئلة تدريبية

1. اشرح بمثال كيف يكون الحدث الخارجي نفسه تهديدًا وفرصة باختلاف المنظمة.

.....

2. قم بتطبيق تحليل PESTEL على أحد المشروعات الصغيرة الموجودة بالدولة.

.....

فكّر!

هل يمثل هذا الشهر تهديدًا أكبر أم فرصة أكبر لمطبخ مريم؟ استخدم أدلة محددة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: متجر أمينة للملابس - القاهرة

ترفع ضريبة الاستيراد جديدة تكلفة الأقمشة التي تشتريها أمينة من الخارج، فتضغط على هامش أرباحها.

المهمة

صنّف الحدث باستخدام PESTEL، واقترح استجابة واحدة.

.....

دراسة الحالة الثانية: متجر طارق للإلكترونيات - الإسكندرية

يجعل انخفاض قيمة الجنيه المصري إعادة تخزين الإلكترونيات المستوردة أكثر تكلفة.

المهمة

هل هذا عامل داخلي أم خارجي؟ وصنّفه باستخدام PESTEL.

.....

دراسة الحالة الثالثة: صالة العاب يارا للياقة - الجيزة

يمارس مزيد من الناس الرياضة في المنزل باستخدام تطبيقات اللياقة بدلًا من زيارة صالة الألعاب الرياضية.

المهمة

1. صنّف الاتجاه باستخدام PESTEL.

.....

2. هل هو تهديد خالص، أم تستطيع يارا العثور على فرصة فيه؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: شركة خالد للخدمات اللوجستية - المنصورة

تجعل تطبيقات التوصيل المعتمدة على SPG نظام خالد اليدوي لتخطيط المسارات قديمًا في نظر العملاء.

المهمة

صنّف العامل باستخدام PESTEL، وما الاستجابة المناسبة لخالد؟

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الرابعة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف العامل الداخلي والخارجي مع مثال لكل منهما.

.....

2. إلام يرمز كل حرف في PESTEL؟

.....

3. اشرح الفرق بين الفرصة والتهديد.

.....

4. لماذا لا تستطيع المنظمة التحكم مباشرة في العوامل الخارجية؟

.....

5. قدم مثالًا لتغير تكنولوجي يؤثر في المنظمات المصرية الصغيرة اليوم.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. يمكن للمنظمة عمومًا التحكم في العوامل الداخلية أو التأثير فيها. [صواب / خطأ]
2. يرمز PESTEL إلى العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية. [صواب / خطأ]
3. لا يمكن أن يكون الحدث الخارجي تهديدًا وفرصة في الوقت نفسه. [صواب / خطأ]
4. تملك المنظمة القوية ماليًا عادةً بدائل أكثر عند الاستجابة للتغير الخارجي. [صواب / خطأ]
5. اللوائح الحكومية مثال لمتغير داخلي. [صواب / خطأ]

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مما يلي متغير داخلي؟

أ. التضخم.

ب. لائحة حكومية جديدة.

ج. النقد المتاح ومهارات العاملين.

د. تغير سعر الصرف.

2. يندرج ارتفاع الحد الأدنى للأجور تحت أي متغير؟

أ. سياسي.

ب. اجتماعي.

ج. تكنولوجي.

د. داخلي.

3. ما الوصف الأفضل لفرصة سوقية؟

أ. ظرف يضر كل منظمة دائمًا.

ب. ظرف تستطيع المنظمة استخدامه لمصلحتها.

ج. قانون جديد فقط.

د. ضعف داخلي.

4 . البيئة الداخلية ..... التحكم فيها والسيطرة عليها ؟

أ. يمكن

ب. لا يمكن

ج. يصعب

د. لاشيء مما سبق

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اختر منظمة حقيقية تعرفها. حدد متغيرًا داخليًا ومتغيرًا خارجيًا من PESTEL يؤثران فيها حاليًا، واشرح أثر كل منهما.

.....

2. اشرح لماذا قد تستجيب منظمتان في الصناعة نفسها بصورة مختلفة جدًا للتغير الخارجي نفسه.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

إلى أي مدى تستطيع منظمة الأعمال التحكم في البيئة التي تعمل فيها؟

فهم السؤال

يطلب السؤال تقييم توازن السيطرة التي تملكها المنظمة على نجاحها. فالعوامل الداخلية تقع إلى حد كبير داخل سيطرتها، أما عوامل PESTEL الخارجية فلا تقع عمومًا داخلها، لكن المنظمة تظل قادرة على اختيار استجابتها.

قد تكون المنظمة ذات التمويل القوي والعاملين المهرة والإدارة القابلة للتكيف أقدر على مواجهة صدمة خارجية من منظمة أضعف تواجه الظروف نفسها.

مفاهيم يمكن استخدامها

- العوامل الداخلية.
- عوامل PESTEL الخارجية.
- الفرص والتهديدات.
- القدرة على التكيف.
- ظروف السوق.

مواقف محتملة

- تملك المنظمات سيطرة حقيقية من خلال الاستعداد والاستجابة، حتى إن لم تتحكم في الحدث نفسه.
- تقع المنظمات في النهاية تحت رحمة قوى أكبر منها، وقد تكون السيطرة وهمًا أحيانًا.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

متطلبات الاستجابة القوية

- التمييز الواضح بين العوامل الداخلية والخارجية.
- شرح كيف تقيد متغيرات PESTEL السيطرة المباشرة.
- شرح أثر القوة الداخلية في القدرة على الاستجابة.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم وطارق وخالد.
- تقييم حدود السيطرة والوصول إلى نتيجة متوازنة مبررة

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف العوامل الداخلية والخارجية	ماذا تعني السيطرة للمنظمة؟
الحجة الأولى	حجة السيطرة من خلال الاستجابة	كيف يغير الاستعداد النتائج؟
الحجة الثانية	حجة محدودية السيطرة	ما القوى التي لا يمكن التأثير فيها؟
التقييم	المقارنة بين وجهتي النظر	هل تعتمد السيطرة أكثر على القوة الداخلية أم التخمين؟
الخاتمة	اتخاذ قرار معين	كم تملك المنظمة من قدرات للسيطرة الفعلية؟

خلاصة أساسية

قد يعتمد مقدار السيطرة الفعلية على قوة المنظمة الداخلية بقدر اعتماده على طبيعة الصدمة الخارجية.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

استجابة نموذجية

"إلى أي مدى يمكن لمنظمة الأعمال التحكم في البيئة التي تعمل فيها"

لا تستطيع منظمات الأعمال التحكم في القوى الخارجية، مثل **التشريعات الحكومية، والتضخم، والاتجاهات المتغيرة، لكنها تستطيع التحكم في كيفية استعدادها لهذه العوامل واستجابتها لها، وهو ما يثير التساؤل حول مدى قدرتها الفعلية على التحكم.**

تمنح العوامل الداخلية، مثل **التمويل، والموارد البشرية، والإدارة، منظمة الأعمال قدرة حقيقية على تعزيز مرونتها في مواجهة التغيرات. فعلى سبيل المثال، لا يستطيع **مطبخ مريم** منع ارتفاع أسعار الدقيق، لكن وجود احتياطيات نقدية قوية يمنحه خيارات أكثر للتعامل مع هذا الارتفاع عند حدوثه.**

ومع ذلك، قد تكون الصدمات الخارجية شديدة إلى درجة تتجاوز قدرة حتى المؤسسات التي تتمتع باستعداد جيد على مواجهتها. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي **انخفاض مفاجئ وحاد في قيمة العملة إلى الإضرار بمنظمة الأعمال مهما بلغت كفاءة إدارتها الداخلية.**

****وفي الختام،** تمتلك منظمات الأعمال قدرة حقيقية ولكنها محدودة على التحكم. فهي لا تستطيع التحكم في البيئة الخارجية ذاتها، إلا أن **الإدارة الداخلية الفعالة تؤثر بدرجة كبيرة في قدرتها على الصمود والتكيف معها**.**

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة المهارات الأساسية لمنهجية: JRE إصدار حكم واضح، وتقديم استدلال منطقي، واستخدام أدلة من الوحدة، والوصول إلى استنتاج مبرَّر.

تأمل ختامي

أيٌّ من عوامل PESTEL الأربعة تعتقد أنه يصعب على المشروعات الصغيرة في مصر الاستعداد له أكثر من غيره؟ ولماذا؟

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

5

الإدارة والقيـــادة

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الوحدة الخامسة

الإدارة والقيادة

نواتج تعلم الوحدة الخامسة

الفكرة الكبرى

تؤثر وظائف الإدارة الفعالة وأسلوب القيادة مباشرةً في جودة أداء الفريق وفي شعور الأفراد تجاه عملهم.

الأسئلة الأساسية

- ما معنى إدارة منظمة إدارة جيدة؟ وهل يولد القادة قادةً أم يمكن صنعهم؟
- كيف يؤثر أسلوب القيادة في العاملين والنتائج؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

المفاهيم الأساسية

- شرح وظائف الإدارة الأربع: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- مقارنة أساليب القيادة: الأوتوقراطي والديمقراطي والتفويضي والموقفي.
- تطبيق وظائف الإدارة على مواقف واقعية.
- تقييم فعالية أساليب القيادة المختلفة.
- تحليل كيفية اتخاذ القرارات تحت الضغط.

الفكرة المحورية للوحدة

تؤثر وظائف الإدارة الفعالة وأسلوب القيادة مباشرةً في جودة أداء الفريق وفي شعور الأفراد تجاه عملهم.

السؤال الأساسي

- ماذا تعني الإدارة الجيدة لمنظمة الأعمال؟ وهل القادة يولدون بقدرات قيادية، أم يمكن تنمية هذه القدرات واكتسابها؟"
- "كيف يؤثر أسلوب القيادة في العاملين ونتائج الأعمال؟"

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: مريم تصبح مديرة

بعد تأمين عقد المقهى، توظف مريم ولينا أول موظفة بدوام كامل، وهي دينا. وللمرة الأولى لا تقتصر مهمة مريم على الخَبز، بل أصبحت تدير وقت شخص آخر وتقوم بتدريبة وتقيس مستوى اداءة.

في يوم دينا الأول، تدرك مريم أنها لم تضع من قبل جدول عمل فعليًا، أو تنظم تدفق العمل، أو تحدد مقدار الحرية التي تمنحها لموظفة. وتتساءل: هل توجه كل خطوة بدقة، أم تثق في أن تجد دينا طريقتها؟

محور التفكير

الإدارة تنظم العمل والموارد، والقيادة توجه الناس وتحفزهم؛ وتحتاج المنظمة إلى كليهما.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما المسئوليات الجديدة التي تتحملها مريم عندما تصبح صاحبة عمل؟
2. ما الذي قد يحدث إذا أدارت دينا بصورة سيئة في الأسابيع الأولى؟

فكّر!

هل يحتاج الموظف الجديد متابعة وتوجيه من المدير؟ أم يترك له قدرًا من الاستقلالية خصوصا فى أسابيعه الأولى. اشرح مع ذكر ا لسبب

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الأول: وظائف الإدارة الأربع

الأسبوع الأول لمريم مديرةً

تـدرك مريـم سريعًـا أن إدارة دينـا تتطلـب أكـثر مـن شرح الوصفـات. فعليهـا تخطيـط جدولهـا وفـق حجـم الطلبـات، وتنظيـم المطبـخ حتـى لا تتداخـل المهـام، والقيـادة بـشرح معاييرهـا، والرقابـة عـلى الجـودة بفحـص الطلبـات قبـل التوصيـل.

بناء المفهوم: وظائف الإدارة الأربع

- التخطيط: وضع الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها.
- التنظيم: ترتيب الموارد والمهام والأفراد بفاعلية.
- القيادة: توجيه وتحفيز الافراد والتواصل الفعال معهم.
- الرقابـة: وضـع معايـير القيـاس ورصـد الاداء وتحديـد الفجـوات وتصحيـح المشـكلات.

الوظيفة	مثال من مطبخ مريم
التخطيط	تحديد عدد المخبوزات المطلوب إعدادها يوميًا
التنظيم	تكليف دينا بالتحضير بينما تتولى مريم الطلبات
القيادة	توجيه دينا وفقا لمعايير الجودة وتشجيع وتحفيز دينا على العمل
الرقابة	التاكد من اعداد المخبوزات المطلوبة يوميا بالكمية و الجودة المناسبة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. قدم مثالًا لكل من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في مطبخ مريم.
2. ماذا يحدث إذا ركزت مريم على الرقابة فقط ولم تخطط مسبقًا؟
3. أي وظيفة هي الأصعب على مدير لأول مرة؟ ولماذا؟

خلاصة أساسية

تعمل وظائف الادارة معا فى شكل ترابطى تتابعى و الضعف فى وظيفة يخلق مشكلات فى باقى الوظائف.

أسئلة تدريبية

اختر نشاط شاركت فى تنظيمه وحدد مثالا لكل وظيفة من وظائف الادارة به.

.....

.....

فكّر!

أي وظيفة إدارية يرجح أن تكون الأصعب على مريم خلال شهرها الأول؟

رؤية أساسية

وظائف الادارة تتمثل فى: التخطيط - التنظيم - التوجيه (القيادة- الاتصالات-التحفيز) - الرقابة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الثاني: أساليب القيادة

كيف ينبغي لمريم أن تقود دينا؟

تجرب مريم طرائق مختلفة. ففي الأيام المزدحمة تعطي دينا تعليمات دقيقة لكل مهمة، وفي الأيام الهادئة تترك لها تنظيم عملها. وتبدأ في ملاحظة أن أيًا من النهجين لا يصلح طوال الوقت.

مصطلح أساسي

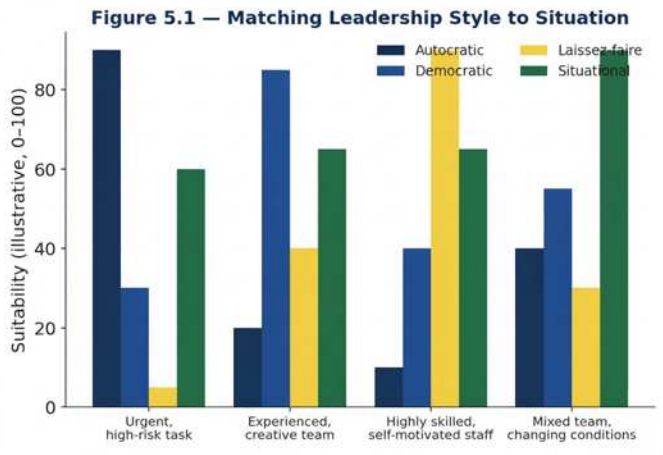
اسلوب القيادة : هو الطريقة التى يوجة بها القائد المرؤوسين و يحفزهم و يشاركهم فى عملية صنع القرار.

بناء المفهوم: أساليب القيادة

الأسلوب	الوصف	يمكن استخدامة عندما...
أوتوقراطي	يتخذ القائد قراراته بشكل منفرد مع مشاركة محدودة من العاملين	يضيق الوقت أو ارتفاع تكلفة الخطأ أو يكون العاملون جددًا
ديمقراطي	يشرك القائد العاملين في القرارات	خبرة العاملون و المهام غير الروتينية
تفويضي	ويفوض العاملون فى اتخاذ بعض القرارات	يكون العاملون شديدي المهارة والدافعية
موقفي	يكيف القائد أسلوبه مع الموقف او المشكلة	تغيير الظروف أو فى حالة المواقف المفاجئة

خلاصة أساسية

لا يوجد أسلوب واحد أفضل دائمًا؛ فالمدير الفعال يكيف أسلوبه مع المهمة والأفراد والضغط.



D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

رؤية أساسية

لا يوجد أسلوب قيادة واحد هو الأفضل في كل موقف؛ فالمديرون الأكثر فاعلية يكيفون أسلوبهم مع المهمة والأفراد وضغط اللحظة.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي أسلوب استخدمته مريم في الأيام المزدحمة؟ وهل كان مناسبًا؟
2. قدم موقفًا قد يفشل فيه الأسلوب التفويضي.
3. لماذا قد تستجيب موظفة جديدة مثل دينا بصورة أفضل لأسلوب أكثر أوتوقراطية في البداية؟

تطبيق عملي

الموقف	أفضل أسلوب قيادة	السبب
وصول طلب كبير عاجل بموعد ضيق	_____	_____
موظف خبير يقترح تحسينًا للعملية	_____	_____
مصمم مستقل شديد المهارة يعمل عن بعد	_____	_____

فكّر!

هل ينبغي أن يتغير أسلوب مريم كلما اكتسبت دينا خبرة؟ فسّر.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الثالث: اتخاذ القرار الإداري

قرار تحت الضغط

بعد ظهر أحد الأيام، تأخر توصيل المكونات وهناك طلب كبير يستحق خلال ساعتين. ويجب أن تقرر مريم سريعًا: هل تستبدل المكونات، أم تؤخر الطلب، أم تطلب مساعدة متجر قريب؟ ولا وقت لديها لمناقشة طويلة.

بناء المفهوم: اتخاذ القرار في الإدارة

القرار: هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة ويتخذ المديرون نوعين واسعين من القرارات:

- قرارات روتينية: اختيارات متكررة منخفضة ذات مخاطر منخفضة ومن الممكن أن تتبع معايير محددة.
- قرارات غير روتينية: اختيارات جديدة ذات مخاطر مرتفعة تتطلب معلومات و مهارات خاصة.

خلاصة أساسية

تدعم المعلومات الموثوقة والأهداف الواضحة اتخاذ القرار الجيد في ظل ضغوط بيئة العمل.

رؤية أساسية

يعتمد اتخاذ القرار الجيد في ظل ضغوط بيئة العمل على وضوح الاهداف وموثوقية المعلومات المستخلصة من التحليل الجيد للبيانات؛و ذلك يدعم التخطيط و القيادة و الرقابة الجيدة.

تمرين - تقويم تكويني

1. هل قرار نقص المكونات روتيني أم غير روتيني؟ فسّر.
2. ما المعلومات التي تساعد مريم على اتخاذ قرار سريع وفعال.
3. كيف يؤثر أسلوب القيادة في مقدار إشراك دينا في القرار؟

فكّر!

هل تتخذ مريم القرار منفردة أم تستشير دينا ولينا بسرعة؟ برّر.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

أسئلة تدريبية

1. صف قرارًا روتينيًا وآخر غير روتيني قد يواجههما صاحب مشروع صغير فى اسبوع واحد.

.....

2. لماذا تكون القرارات غير الروتينية أكثر إثارة للضغط عادةً؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: توسع مطعم هناء - القاهرة

مع افتتاح هناء فرعًا ثانيًا، تجد صعوبة في إعداد جداول العاملين في الموقعين معًا.

المهمة

أي وظيفة إدارية تمثل أكبر صعوبة لها، وماذا ينبغي أن تفعل؟

.....

دراسة الحالة الثانية: موقع شريف للإنشاءات - أسوان

يتخذ شريف كل قرارات السلامة منفردًا دون أخذ رأي مشرفي الموقع ذوي الخبرة.

المهمة

أي أسلوب قيادة يستخدم؟ وهل هو مناسب؟ برّر.

.....

دراسة الحالة الثالثة: وكالة ليلى للتصميم - الإسكندرية

تمنح ليلى كبار المصممين حرية شبه كاملة، لكن متدربًا مبتدئًا يشعر بفقدان الثقة بسبب قلة التوجيه.

المهمة

ما أسلوب القيادة الأنسب للمتدرب مقارنةً بكبار المصممين؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: مصنع عادل - مدينة السادس من أكتوبر

تتعطل آلة وسط الوردية، ويجب أن يقرر عادل خلال دقائق وقف الإنتاج أو مواصلته بحل بديل.

المهمة

1. هل القرار روتيني أم غير روتيني؟

.....

2. ما الذي ينبغي لعادل إعطاؤه الأولوية عند اتخاذه؟

.....

3. هل اعتماد عادل على الحل البديل يؤثر على التكلفة؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الخامسة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

تذكّر

ميز بين وظائف الإدارة وأساليب القيادة ونوعي القرارات في إجاباتك.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. اذكر وظائف الإدارة الأربع واشرح كلًا منها بإيجاز.

.....

2. اذكر أساليب القيادة الأربعة التي تناولتها الوحدة.

.....

3. اشرح الفرق بين القرار الروتيني وغير الروتيني.

.....

4. لماذا يحتاج المدير إلى تغيير أسلوب القيادة بحسب الموقف؟

.....

5. قدم خطرًا واحدًا لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع عاملين شديدي الخبرة.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة هي وظائف الإدارة الأربع. [صواب / خطأ]
2. يشرك القائد الأوتوقراطي العاملين بكثافة في القرارات. [صواب / خطأ]
3. يناسب الأسلوب التفويضي العاملين الجدد غير ذوي الخبرة. [صواب / خطأ]
4. تعني القيادة الموقفية تكييف الأسلوب مع الظروف. [صواب / خطأ]
5. كل قرارات الإدارة روتينية ومنخفضة المخاطر. [صواب / خطأ]

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. فحص المخبوزات قبل التوصيل مثال لأي وظيفة؟

أ. التخطيط.

ب. التنظيم.

ج. القيادة.

د. الرقابة.

2. أي أسلوب يمنح العاملين أكبر قدر من الاستقلالية؟

أ. الأوتوقراطي.

ب. الديمقراطي.

ج. التفويضي.

د. الموقفي.

3. يوصف تعطل مفاجئ للمعدات يتطلب قرارًا فوريًا بأنه:

أ. قرار روتيني.

ب. قرار غير روتيني.

ج. ليس قرارًا أصلًا.

د. قرار مبرمج.

فكّر!

اختيار الأسلوب المناسب يعتمد على خبرة العامل وطبيعة المهمة والوقت والمخاطر.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. صف قائدًا أو مديرًا لاحظته، مثل مدرب أو معلم أو صاحب مشروع صغير. حدد أسلوب قيادته وقيّم فعاليته.

.....

2. صمم خطة قصيرة توضح استخدام مريم وظائف الإدارة الأربع لتجهيز دينا لأول وردية تعمل فيها منفردة.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

أيهما أهم لنجاح منظمة صغيرة: نظم الإدارة القوية أم القيادة القوية للأفراد؟

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة فكرتين مترابطتين لكن مختلفتين: الإدارة، أي تخطيط الموارد والعمليات وتنظيمها والرقابة عليها؛ والقيادة، أي تحفيز الأفراد وتوجيههم.

قد تملك المنظمة نظمًا ممتازة وفريقًا فاقدًا للدافعية، أو فريقًا شديد الحماس بلا تنظيم أو هيكل. ويحمل كلا الطرفين مخاطرة.

مفاهيم يمكن استخدامها

- وظائف الإدارة.
- أساليب القيادة.
- اتخاذ القرار.
- الدافعية والتواصل.
- القرارات الروتينية وغير الروتينية.

مواقف محتملة

- نظم الإدارة القوية أهم لأنها تخلق الاتساق والترابط وتقلل الأخطاء.
- القيادة القوية أهم لأن الأفراد المتحفزين ذوي التوجيه الجيد ويحققون الهدف بفاعلية.

محور الحكم

قد تملك المنظمة أنظمة ممتازة وفريقًا محبطًا، أو فريقًا متحفزًا بلا تنظيم؛ وكلا الطرفين يحمل مخاطرة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الإدارة والقيادة بوضوح وبيان ارتباطهما واختلافهما.
- شرح حجة إعطاء نظم الإدارة الأولوية.
- شرح حجة إعطاء القيادة الأولوية.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم وهناء وشريف.
- تقييم أثر حجم المنظمة أو مرحلتها والوصول إلى نتيجة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الإدارة والقيادة	كيف تختلفان وكيف ترتبطان؟
الحجة الأولى	حجة نظم الإدارة	لماذا تهم العمليات المتسقة؟
الحجة الثانية	حجة قيادة الأفراد	لماذا تهم الدافعية والتوجيه أكثر؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تتغير الإجابة مع حجم المنظمة؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الأهم لنجاح المشروع الصغير؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

استجابة نموذجية

أيهما أهم لنجاح المشروع الصغير: نظم الإدارة القوية أم القيادة القوية للأفراد؟

ترتبط الإدارة والقيادة ارتباطًا وثيقًا لكنهما ليستا متطابقتين. فالإدارة تشمل تخطيط الموارد وتنظيمها والرقابة عليها، بينما تشمل القيادة تحفيز الأفراد وتوجيههم. ويُقال إن كلًا منهما هو الأهم لنجاح المشروع الصغير.

تساعد نظم الإدارة القوية مشروع مثل مطبخ مريم على العمل باتساق؛ فالجداول الواضحة ومعايير الجودة تقلل احتمال الأخطاء المكلفة مع نمو المشروع.

لكن النظم وحدها لا تنجح دون أفراد متحفزين مستعدين لاتباعها وتحسينها. ويعتمد استعداد دينا للعمل بعناية بدرجة كبيرة على طريقة قيادتها، لا على تنظيم مهامها فقط.

وخلاصة القول إن القيادة قد تكون أهم قليلًا للمنظمة الصغيرة في المراحل المبكرة، لأن الثقة والدافعية يجب أن تُبنيا قبل الاعتماد على النظم؛ لكن الإدارة القوية تزداد أهمية كلما نمت المنظمة وأضافت أفرادًا.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

فكر في فريق كنت جزءًا منه. هل عانى أكثر من ضعف الإدارة أم ضعف القيادة؟ فسّر.

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

استجابة نموذجية

إلى أي مدى تستطيع منظمة الأعمال التحكم في البيئة التي تعمل فيها؟

لا تستطيع منظمات الأعمال التحكم في القوى الخارجية مثل اللوائح الحكومية أو التضخم أو تغير الاتجاهات، لكنها تستطيع التحكم في كيفية الاستعداد لها والاستجابة لها، وهو ما يثير سؤال مقدار السيطرة الحقيقي.

تمنح العوامل الداخلية مثل التمويل والعاملين والإدارة المنظمة تأثيراً حقيقيًا في قدرتها على الصمود. فلا تستطيع مطبخ مريم منع ارتفاع سعر الدقيق، لكن الاحتياطي النقدي القوي يمنحه بدائل أكثر عندما يحدث ذلك.

ومع ذلك، قد تطغى الصدمات الخارجية حتى على المنظمات الجيدة الاستعداد. فانخفاض مفاجئ وحاد في قيمة العملة مثلًا قد يضر منظمة مهما كانت جودة إدارتها الداخلية.

وخلاصة القول إن للمنظمات سيطرة ذات معنى لكنها محدودة. فهي لا تتحكم في البيئة الخارجية نفسها، لكن الإدارة الداخلية القوية تشكل بدرجة كبيرة قدرتها على البقاء والتكيف.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

رؤية أساسية

السيطرة ذات المعنى محدودة: لا تغيّر المنظمة البيئة نفسها، لكنها تقوي قدرتها على النجاة والتكيف.

تأمل ختامي

اى متغير من متغيرات تحليل PESTEL هو الاصعب فى المشروعات الصغيرة من حيث درجة الاستعداد؟ولماذا؟

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

قاموس المصطلحات الأساسية (GLOSSARY OF KEY TERMS)

مصطلحات الأعمال الرئيسية من الفصول العشرة مرتبة أبجديًا حسب النص الأصلي:

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية	توسيط
Autocratic leadership	**القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)**	أسلوب قيادة يتخذ فيه المدير القرارات بمفرده دون مشاركة تُذكر من الموظفين.
Batch production	**الإنتاج على مجموعات (الإنتاج الدُفعي)**	طريقة إنتاج يتم فيها تصنيع عناصر متطابقة معًا في مجموعات.
Break-even point	**نقطة التعادل**	مستوى المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية، بحيث لا تحقق الشركة أرباحًا ولا تتحمل خسارة.
Budget	**الموازنة / الميزانية التقديرية**	خطة مالية تقديرية للإيرادات والمصروفات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة.
Business	**الأعمال / الشركة / المشروع**	منظمة تقدم سلعًا أو خدمات، بشكل متعمد ومتسق، مقابل قيمة مادية أو معنوية.
Business ethics	**أخلاقيات العمل**	المبادئ الأخلاقية التي توجّه سلوك المنظمة، بما في ذلك النزاهة والإنصاف.
Business objective	**هدف العمل / الهدف التجاري**	هدف محدد يوجه قرارات المنظمة، مثل البقاء، أو تحقيق الربح، أو النمو.
Cash flow	**التدفق النقدي**	حركة الأموال الواردة إلى الشركة والخارجة منها على مدار فترة زمنية.
Company	**شركة (مساهمة / ذات شخصية اعتبارية)**	عمل تجاري منفصل قانونًا عن أصحابه (المساهمين)، ويتميز بمسؤولية محدودة.
Corporate Social Responsibility (CSR)	**المسؤولية الاجتماعية للشركات**	التزام طوعي من جانب المنظمة بالعمل بطرق تفيد المجتمع والبيئة بما لا يتجاوز المتطلبات القانونية.
Decision-making framework	**إطار اتخاذ القرار**	عملية منظمة للمقارنة بين الخيارات المتاحة بناءً على معايير واضحة بدلاً من الاعتماد على الغريزة وحدها لاتخاذ القرار.
Democratic leadership	**القيادة الديمقراطية**	أسلوب قيادة يشرك فيه المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
External factors	**العوامل الخارجية**	الظروف المحيطة بالمنظمة وخارجة عن إرادتها ولا يمكنها التحكم فيها بشكل مباشر، مثل الاقتصاد أو السياسات الحكومية.
Fixed costs	**التكاليف الثابتة**	التكاليف التي تظل كما هي بغض النظر عن حجم إنتاج الشركة أو مبيعاتها دون تغيير.
Flow production	**الإنتاج المستمر (الخط المنساب)**	طريقة إنتاج مستمرة وغالبًا ما تكون مؤتمتة (آلية)، تُستخدم لإنتاج كميات ضخمة ونمطية موحدة.
Goods	**السلع**	سلعات مادية ملموسة يمكن للعملاء لمسها وامتلاكها ونقلها وتخزينها.
Herzberg's Two-Factor Theory	**نظرية هيرزبرغ ذات العاملين**	نظرية في التحفيز تميز بين عوامل الوقاية (التي تمنع عدم الرضا) وبين العوامل المحفزة (التي تحقق الرضا).
Hygiene factor	**عامل الوقاية (في العمل)**	في نظرية هيرزبرغ: عامل في مكان العمل (مثل الأجر أو السلامة) يمنع عدم الرضا ولكنه لا يحفز في حد ذاته.
Internal factors	**العوامل الداخلية**	الظروف داخل المنظمة والتي يمكنها عمومًا التأثير عليها أو التحكم فيها، مثل الموظفين والشؤون المالية.
Job production	**الإنتاج الفردي (بحسب الطلب)**	طريقة إنتاج يتم فيها تصنيع عنصر واحد فريد من البداية وحتى النهاية.
Laissez-faire leadership	**قيادة عدم التدخل (القيادة التفويضية)**	أسلوب قيادة يقدم فيه المدير الحد الأدنى من التوجيه ويسمح للموظفين بإدارة أنفسهم.
Limited liability	**المسؤولية المحدودة**	حماية قانونية تعني أن خسائر المالك تقتصر على المبلغ الذي استثمره في الشركة فقط.
Management functions	**وظائف الإدارة**	المهام الأربع الأساسية لإدارة الأعمال: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

Market research	**بحوث السوق**	عملية جمع المعلومات حول العملاء والأسواق لدعم القرارات التجارية.
Market segmentation	**تقسيم السوق**	تقسيم سوق واسع إلى مجموعات أصغر من العملاء الذين لديهم احتياجات متشابهة.
Marketing mix (4Ps)	**المزيج التسويقي (العناصر الأربعة)**	العناصر الأربعة التي تديرها المنظمة للوصول إلى العملاء وهي: السلعة، السعر، المكان (التوزيع)، والترويج.
Maslow's Hierarchy of Needs	**هرم ماسلو للاحتياجات**	نظرية تشير إلى أن البشر يتحفزون بنظام هرمي من الاحتياجات، تبدأ من احتياجات البقاء الأساسية وتصل إلى تحقيق الذات.
Motivator	**العامل المحفز**	في نظرية هيرزبرغ: عامل في مكان العمل (مثل التقدير أو المسؤولية) يخلق دافعًا ورغبة حقيقية في العمل.
Needs	**الاحتياجات**	السلع أو الخدمات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، مثل الغذاء والماء والمأوى الأساسي.
Non-routine decision	**قرار غير روتيني**	قرار جديد، عالي الضغط، أو عالي المخاطر يتطلب إطلاق الأحكام والتقدير الشخصي بدلاً من اتباع عملية قياسية.
Opportunity	**الفرصة**	ظرف أو وضع خارجي يمكن للمنظمة استغلاله لصالحها.
Partnership	**شركة الأشخاص**	شركة يملكها ويديرها شخصان أو أكثر يتشاركون الملكية والمسؤولية والأرباح.
Performance management	**إدارة الأداء**	العملية المستمرة لتحديد التوقعات، ومراقبة التقدم، وتقديم التغذية الراجعة (التقييم المستمر) للموظفين.
PESTEL analysis	**تحليل بيستل (PESTEL)**	أداة لتحليل العوامل الخارجية المؤثرة على العمل التجاري: السياسية (Po-litical)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، والتكنولوجية (Technological)، والبيئية (Environmental) والقانون (Legal).
Place (marketing)	**المكان / التوزيع (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بأين وكيف يصل المنتج الى العملاء.
Politics/Political factors	**العوامل السياسية**	القوانين واللوائح والسياسات الحكومية التي تؤثر على كيفية تشغيل المنظمة وإدارتها.
Price (marketing)	**التسعير (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بالمبلغ الذي يدفعه العملاء مقابل السلعة.
Primary research	**البحث الأولي (الميداني)**	بيانات جديدة يتم جمعها مباشرة بواسطة المنظمة، مثل إجراء استطلاع رأي.
Primary sector	**القطاع الأولي (الزراعي/الاستخراجي)**	جزء من الاقتصاد يستخرج الموارد الطبيعية مباشرة من الأرض، مثل الزراعة أو الصيد.
Primary stakeholder	**أصحاب المصلحة الرئيسيون**	شخص أو مجموعة تشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية للمنظمة أو تعتمد عليها اعتمادًا مباشرًا.
Product (marketing)	**السلعة (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بالعنصر الذى سيتم بيعه، بما في ذلك الجودة والمميزات.
Production method	**طريقة الإنتاج**	الأسلوب الذي تتخذه المنظمة لتصنيع سلعاتها: إنتاج فردي، أو دُفعي، أو مستمر.
Productivity	**الإنتاجية**	مقياس للمخرجات لكل وحدة من المدخلات، مثل عدد العناصر المُنتجة لكل عامل في الساعة.
Profit	**الربح**	المبلغ المتبقي بعد أن تطرح المنظمة إجمالي تكاليفها من إجمالي إيراداتها.
Promotion (marketing)	**الترويج (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بكيفية تواصل المنظمة مع العملاء وإقناعهم بالسلعة.
Qualitative research	**البحث النوعي (الكيفي)**	بحث يجمع الآراء والمشاعر والأسباب الكامنة وراء السلوكيات بدلاً من البيانات الرقمية.
Quality control	**مراقبة الجودة**	عملية التحقق من أن السلعات تلبي المعايير المطلوبة قبل أن تصل إلى العميل.
Quantitative research	**البحث الكمي**	بحث يجمع بيانات رقمية، مثل "كم العدد؟" أو "كم مرة؟".
Recruitment	**التوظيف**	عملية جذب المرشحين المناسبين للتقدم لشغل وظائف شاغرة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

Revenue	**الإيرادات**	إجمالي الدخل الذي تحققه المنظمة من المبيعات (السعر مضروباً في الكمية المباعة).
Risk (business)	**المخاطرة (في الأعمال)**	احتمالية أن يؤدي قرار أو حدث ما إلى نتيجة مالية أو تشغيلية سلبية.
Routine decision	**قرار روتيني**	قرار متكرر ومنخفض المخاطر يمكن أن يتبع عملية قياسية ثابتة.
Secondary research	**البحث الثانوي (المكتبي)**	البيانات الموجودة بالفعل والتي تم جمعها بواسطة آخرين، مثل التقارير والبحوث الجاهزة في مجال الأعمال.
Secondary sector	**القطاع الثانوي (الصناعي/التحويلي)**	جزء من الاقتصاد يقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع مصنعة أو نصف مصنعة.
Secondary stakeholder	**أصحاب المصلحة الثانويون**	شخص أو مجموعة تتأثر بالمنظمة ولكنها لا تشارك بشكل مباشر في عملياتها اليومية.
Sectors of industry	**قطاعات الصناعة (النشاط الاقتصادي)**	الفئات الثلاث الواسعة للنشاط الاقتصادي: الأولية، (الاستخراجية، والثانوية (الصناعية /التحويلية) والثالثة (الخدمى).
Selection	**الاختيار والتعيين**	عملية اختيار أفضل مرشح للوظيفة، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال المقابلات الشخصية أو الاختبارات.
Services	**الخدمات**	أعمال أو منافع غير ملموسة يختارها العملاء ويستفيدون منها بدلاً من امتلاكها بشكل مادي.
Shareholder	**المساهم**	فرد أو كيان يمتلك أسهمًا (جزءًا من الملكية) في منظمة ما.
Situational leadership	**القيادة الموقفية**	أسلوب قيادي يقوم فيه المدير بتعديل وتكييف منهجه وفقًا للموقف المحدد والأشخاص المعنيين.
Sole trader	**التاجر الفردي (المشروع الفردي)**	عمل تجاري يملكه ويديره شخص واحد، ويتحمل مسؤولية غير محدودة.
Stakeholders	**أصحاب المصلحة / الأطراف المعنية**	أي فرد أو مجموعة تتأثر بأفعال المنظمة وقراراتها، أو يكون لها مصلحة فيها.
Stakeholder conflict	**تضارب مصالح الأطراف المعنية**	موقف يرغب فيه أصحاب مصلحة مختلفون في تحقيق نتائج مختلفة ومتنافسة من قرار تجاري واحد.
Strategic thinking	**التفكير الاستراتيجي**	القدرة على موازنة القدرات الداخلية للمنظمة مقابل الظروف الخارجية لتوجيه مسارها المستقبلي.
Supply chain	**سلسلة الإمداد**	تتابع الشركات والعمليات المعنية بإنتاج وتوصيل السلعة إلى العميل النهائي.
SWOT analysis	**تحليل سوات (SWOT)**	أداة لتقييم نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) الخاصة بالمنظمة.
Targeting	**الاستهداف التسويقي**	عملية اختيار شريحة (أو شرائح) العملاء التي ستركز المنظمة جهودها التسويقية عليها.
Tertiary sector	**القطاع الثالث (الخدمي)**	جزء من الاقتصاد يقدم خدمات للعميلين بدلاً من السلع المادية الملموسة.
Threat	**التهديد**	ظرف أو وضع خارجي قد يتسبب في ضرر للمنظمة إذا لم يتم التعامل معه وإدارته بحذر.
Training	**التدريب**	عملية تطوير مهارات الموظف ومعارفه للقيام بدوره الوظيفي بكفاءة.
Unlimited liability	**المسؤولية غير المحدودة**	حالة قانونية يكون فيها مالك المشروع مسؤولاً شخصياً عن جميع ديون والتزامات المشروع (من أمواله الخاصة).
Value (business)	**القيمة (في الأعمال)**	المنفعة التي يراها العميل في سلعة أو خدمة معينة، والتي قد تأتي من الجودة، الثقة، أو الراحة والملاءمة، وليس من السعر وحده.
Value chain	**سلسلة القيمة**	تتابع المراحل والخطوات - من المادة الخام وحتى البيع النهائي - والتي تكتسب السلعة من خلالها قيمة مضافة.
Variable costs	**التكاليف المتغيرة**	التكاليف التي تتغير وتتأثر بشكل مباشر بتغير حجم إنتاج ومخرجات المنظمة.
Wants	**الرغبات**	سلع أو خدمات ليست ضرورية للبقاء على قيد الحياة ولكنها تحسّن جودة الحياة ورفاهيتها.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

مراجعـة

أ.د/ هـلال عبد الفتاح غفيفي

أ.د/ مصطفى محمد عبد النبي

د/ نعيمة عطية محمد عطية

د/ هشـام أميـن امـام أميـن

ترجمـة

د/ غـادة السيـد محمـد

تصميم وإخراج فني

م/ ريهام مصطفى محمد

إشـراف عـام

د / جبريـل أنور حميدة

رئيس الإدارة المركزية لتطوير المناهج

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

إدارة الأعمـــال

البكالوريا المصرية - الصف الثاني

الجزء الثاني

11

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

إدارة الأعمال

البكالوريا المصرية - الصف الثاني

The International Baccalaureate™

has reviewed the pedagogical and assessment approaches underpinning this textbook.

© 2026 Ministry of Education and Technical Education

All rights reserved.

Copyrights and accountability for the content of this textbook remain with the Ministry of Education and Technical Education.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,

or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording,

or otherwise - without the prior written permission of the copyright holders.

Ministry of Education and Technical Education

New Administrative Capital

Cairo, Egypt

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

المحتويـات

الوحدة	المحتوى	الصفحة
الوحدة السادسة:	التسويق	٧
الوحدة السابعة:	إدارة العمليات والإنتاج	٢٤
الوحدة الثامنة:	إدارة الموارد البشرية	٤٢
الوحدة التاسعة:	التمويل وأداء الأعمال	٦٠
الوحدة العاشرة:	الاستراتيجية والتحليل واتخاذ القرار	٧٩

الحكم والاستدلال: الغرض والبنية والدور

غرض الحكم والاستدلال

يمثل الحكم والاستدلال متطلبًا أساسيًا في البكالوريا المصرية، ويقيس القدرة على التفكير المستقل والاستدلال الدقيق وتقييم الأدلة وتبرير النتائج في أسئلة أعمال وأخلاق معقدة.

ويقيم كيفية تطبيق معرفة الأعمال لتكوين أحكام متوازنة قابلة للدفاع عنها؛ أي الاستدلال المنضبط بدل الإجابات المحفوظة، والشرح المنظم بدل الرأي غير المدعوم.

طبيعة الأسئلة

تتضمن كل وحدة سؤالًا واحدًا، وتتميز الأسئلة بأنها:

- تتطلب فهمًا مفاهيميًا لا مجرد حساب.
- تقبل تفسيرات متعددة قابلة للدفاع عنها.
- ترتبط بمشكلات حقيقية في الأعمال أو الأخلاق أو التنظيم.
- تحتاج استدلالًا منظمًا لا اعتقادًا شخصيًا.

مواصفات الاستجابة القوية

- تعريف مسألة الأعمال وصياغتها بوضوح.
- تحليل المعلومات والسياق ذي الصلة.
- موازنة الاستراتيجيات أو القرارات المتنافسة.
- تقييم المخاطر والتفضيلات والأثر في أصحاب المصلحة.
- الوصول إلى نتيجة مبررة تدعمها الأدلة والمفاهيم.

لا توجد إجابة صحيحة واحدة؛ فتُقاس الجودة بوضوح الاستدلال وترابط الحجة والوعي بالسياق والاستخدام المنضبط للأدلة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

كيف تفكك سؤال الحكم والاستدلال وتجيب عنه؟

تقيس هذه الأسئلة كيف تفكر، لا مقدار ما تحفظه. استخدم الخطوات الخمس الآتية:

1. اقرأ السؤال ببطء

ضع خطًا تحت كلمات مثل: قيّم، برّر، قارن، اشرح، إلى أي مدى. واسأل: ما الذي يُطلب مني تقريره أو مناقشته؟

2. أصدر حكمًا واضحًا

عبّر عن موقفك في جملة أو جملتين مباشرتين، وتجنب الإجابات الغامضة مثل «يعتمد الأمر» بلا تفسير.

3. اشرح استدلالك

اربط الأفكار منطقيًا بكلمات مثل: لأن، ولذلك، ونتيجةً لذلك، ويؤدي هذا إلى.

4. ادعم بالأدلة

استخدم حقائق وأمثلة ومفاهيم الوحدة، واشرح دائمًا كيف يؤيد الدليل حجتك.

5. راجع البنية

تأكد من تسلسل الإجابة: الحكم ← التبرير ← الدليل ← الاستنتاج.

قالب مبسط

الحكم: أعتقد أن... | التبرير: لأن... | الدليل: على سبيل المثال... | الاستنتاج: وهذا يبين أن...

فكرة رئيسة

قالب JRE المبسط

- الحكم (Judgment): أعتقد أن...
- التبرير (Reasoning): وذلك لأن...
- الدليل (Evidence): على سبيل المثال...
- الاستنتاج: وهذا يوضح أن...

فكّر!

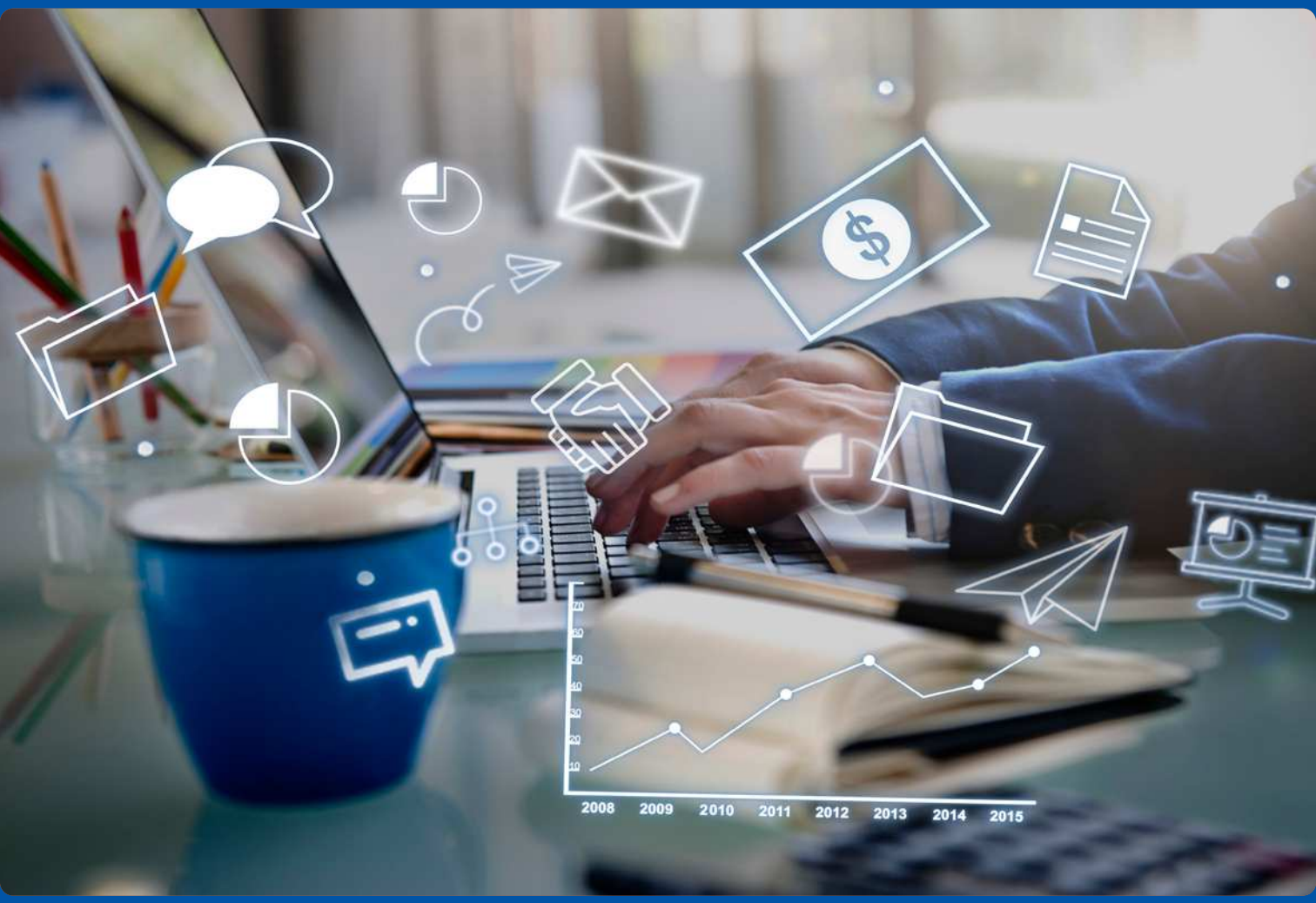
تذكر: الوضوح أقوى من الإطالة. فالإجابة القصيرة، المنظمة، والواضحة ستحقق دائمًا درجة أعلى من الإجابة الطويلة غير المركزة.

فكّر. اتخذ قرارًا. فسّر. قدّم الدليل.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

6

التسويق



D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الوحدة السادسة

التسويق

سؤال استقصائي... في البداية لماذا اتعلم التسويق؟

الفكرة الكبرى

يجب أن تفهم منظمات الأعمال حاجات العملاء والتفوق على التوقعات من خلال البحث وهدف منظمات ومزيج تسويقي جيد التصميم كي تنافس بفاعلية.

الأسئلة الأساسية

- كيف تحدد المنظمات لمن تبيع؟ وما الذي يجعل الاستراتيجية التسويقية فعالة؟
- هل السعر يعد هو المحدد الرئيسى للعميل؟

الفكرة الكبرى

تبدأ المنافسة الفعالة بفهم حاجات العميل، ثم اختيار السوق المستهدف وبناء مزيج تسويقي مناسب.

محور التفكير جوهر التسويق

1- المزيج التسويقي.

2- التبادل جوهر التسويق.

3- نقطة انطلاق التسويق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

المفاهيم الأساسية

- شرح غرض بحوث التسويق والطرق المرتبطة بها.
- تطبيق تجزئة السوق والاستهداف.
- شرح عناصر المزيج التسويقي الأربعة: السلعة والسعر والتوزيع والترويج.
- تصميم مزيج تسويقى لمنظمة صغيرة.
- تقييم قرارات التسويق باستخدام الأدلة.

الفكرة المحورية للوحدة

يجب أن تفهم منظمات الأعمال حاجات العملاء وتستجيب لها من خلال البحث والاستهداف ومزيج تسويقي جيد التصميم كي تنافس بفاعلية.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: لمن وُجد مطبخ مريم فعلًا؟

مع استقرار طلب المقهى، تريد مريم ولينا تنمية قاعدة العملاء الحاليين والمحتملين. لكن عندما تحاولان وصف «العميل الحالي»، تدركان أنهما تخمّنان: بعض العملاء آباء، وبعضهم مكاتب تطلب للمناسبات، وبعضهم طلاب يريدون حلوى بعد المدرسة.

تقترح لينا ومريم أن تتوقفا عن التخمين وتبدآ بالسؤال. فتعدان استقصاء قصيرًا للعملاء وتراجعان رسائل وسائل التواصل بعناية أكبر.

محور التفكير

التسويق الجيد لا يبدأ بالرسالة الإعلانية، بل بفهم من هو العميل وما الذي يحتاج إليه.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. كيف تحدد مريم و لينا العميل المستهدف لها؟
2. ما الأسئلة التي ينبغي أن يتضمنها الاستبيان لفهم العملاء بصورة أفضل؟

فكّر!

هل يمكن للمنظمة أن تسوق بفاعلية للجميع، أم يجب أن تختار مجموعات محددة؟

هل ترى أن التسويق والترويج مترادفان؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

القسم الأول: بحوث التسويق

السؤال بدلًا من التخمين

تصمم مريم ولينا استقصاء يسأل العملاء كيف عرفوا المنظمة، وما الذي يطلبونه عادةً، وعدد مرات الشراء، والسعر الذي يعكس المنفعة التي يحصلون عليها. كما تراجعان شهورًا من التعليقات وملاحظات الطلبات.

خلاصة أساسية

تقلل بحوث التسويق التخمين، لكنها لا تفيد إلا إذا تصرفت المنظمة وفق ما تعلمته.

بناء المفهوم: بحوث التسويق

- مفهوم البحث: إيجاد الحلول لمشكلة بعد دراسة متعمقة ، و تحليل لعوامل الموقف أو استقصاء و تحرى علمى منظم ، ونقدى وموضوعى لمشكلة محددة يتم اجراؤها للتوصل إلى إجابات محددة لهذة المشكلة.
- بحوث التسويق: هى عملية تقييم مدى الاحتياج إلى جمع وتسجيل وتحليل وتوصيل المعلومات التسويقية بهدف حل المشاكل.

فكّر!

- ما أكبر مخاطر الاعتماد على الانطباعات غير المنظمة وحدها؟
- ماهى أكبر مخاطر الاعتماد على التخمين؟

نوع البحث	الوصف	مثال
أولي	بيانات جديدة تجمعها المنظمة مباشرةً لأول مرة	استبيان عملاء مطبخ مريم
ثانوي	بيانات موجودة جمعها آخرون من قبل	تقارير عن اتجاهات الغذاء في مصر
نوعي	يركز على فهم السلوك البشرى والآراء والتجارب من خلال فهم لماذا/كيف؟	قراءة تعليقات العملاء وملاحظاتهم
كمي	بيانات رقمية: كم وكم مرة؟	تكرار الطلب ومتوسط حجمه

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. هل استقصاء مريم بحث أولي أم ثانوي؟ فسّر.
2. قدم مثالًا لبحث نوعي وآخر كمي يمكن أن يستخدمهما مطبخ مريم.
3. لماذا يمثل اتخاذ القرارات بلا بحوث تسويق مخاطرة؟

سؤال تدريبي

صمم ثلاثة أسئلة لاستبيان يساعد مطبخ مريم على فهم حاجات العملاء.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ليس عميلًا واحدًا، بل مجموعات عدة

تكشف نتائج استقصاء ثلاث مجموعات واضحة: آباء مشغولون يريدون طلبات أسبوعية دقيقة و منظمة أو مضمونة، ومكاتب تريد كميات كبيرة للمناسبات، وطلاب يريدون حلوى ميسورة بعد المدرسة. ولا ينجح مخاطبة المجموعات الثلاث بالطريقة نفسها.

مصطلح أساسي

تجزئة السوق تقسم العملاء إلى مجموعات متشابهة؛ والاستهداف يحدد المجموعة التي ستركز عليها المنظمة.

بناء المفهوم: التجزئة والاستهداف

تجزئة السوق هي تقسيم السوق الواسعة إلى مجموعات أصغر من العملاء ذوي الحاجات المتشابهة. ومن أسسها العمر والدخل والموقع الجغرافي ونمط الحياة. أما الاستهداف فهو اختيار المجموعة أو المجموعات التي ستركز المنظمة جهودها عليها مثل المجموعة المشابهة فى الدخل.

تذكّر

التموضع أو تحديد المركز التنافسى للمنتج (الصورة الذهنية عن المنتج)

الشريحة	الحاجة الرئيسية	أفضل طريقة للوصول إليها
الآباء	الموثوقية والثبات والطلب الأسبوعي	الرسائل المباشرة وعروض الولاء
المكاتب	كميات أكبر وعرض احترافي	باقات ضيافة للشركات
الطلاب	السعر المناسب وسهولة الوصول	ترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعى وأخرى أقرب أو من المدارس

خلاصة أساسية

المنظمة التي تحاول إرضاء كل الشرائح بالتساوي قد تنتهي بلا جاذبية قوية لأي شريحة.

الشكل 6.1 — مطبخ مريم: شرائح العملاء حسب نسبة الطلبات

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

المنظمة التي تحاول مخاطبة كل الشرائح بنفس المزيج التسويقى غالبًا لا تجذب أيًا منها بقوة.

تذكّر

التسويق الواسع هو التسويق الذى يتعامل مع احتياجات العملاء بدون تمييز و يوجد فى بعض السلع مثل الزيت / البنزين / الارز.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي شريحة ينبغي لمطبخ مريم إعطاؤها الأولوية أولًا؟ برّر.
2. لماذا قد تفشل رسالة تسويق واحدة للآباء والطلاب؟
3. قدم أساسًا آخر لتجزئة السوق غير الأمثلة المذكورة.

تطبيق عملي

المنظمة	شريحة محتملة	السبب
متجر ملابس أطفال	———	———
صالة رياضية قرب جامعة	———	———
وكالة سيارات فاخرة	———	———

فكّر!

هل تستطيع منظمة صغيرة استهداف أكثر من شريحة في الوقت نفسه بصورة واقعية؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الثالث: المزيج التسويقي

تصميم مزيج تسويقى لكل شريحة

بعد وضوح الشرائح، تبدأ مريم ولينا تصميم عروض محددة: صندوق عائلي أسبوعي، وقائمة ضيافة للشركات، وعبوة حلوى ميسورة بعد المدرسة. ويحتاج كل عرض إلى نهج خاص في السعر والتوزيع والترويج.

بناء المفهوم: العناصر الأربعة للمزيج التسويقي

- المزيج التسويقى: هو مجموعة من الأدوات التسويقية التى يمكن السيطرة عليها وتستخدم كمرشد أو أساس لمقابلة حاجات ورغبات العملاء.
- السلعة: ما يباع، بما في ذلك الجودة والخصائص والتغليف وقد يكون سلعة أو خدمة او فكرة.
- السعر: ما يدفعه العميل وكيف يعكس القيمة والمكانة السوقية.
- التوزيع: أين وكيف يستطيع العميل الحصول على السلعة.
- الترويج: هو إخبار وإقناع والتاثير على القرار الشرائى للعميل.

الشريحة	السلعة	السعر	التوزيع	الترويج
الآباء	صندوق عائلي أسبوعي	متوسط مع خصم اشتراك	توصيل منزلي	رسائل مباشرة وإحالات
المكاتب	صواني ضيافة	مرتفع وتسعير كميات	توصيل للمكتب	تواصل مع الشركات
الطلاب	عبوات حلوى	منخفض وميسور	استلام قرب المدارس	إعلانات تواصل اجتماعي

خلاصة أساسية

يجب أن تعمل عناصر المزيج التسويقي الأربعة معًا بصورة متسقة حتى لا تربك ا لعميل .

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

السلعة الفاخر المسعرة بسعر منخفض، أو السلعة الاقتصادي المروّج له بوصفها فاخرة، يربكان العميل ويهزان الثقة.

تمرين - تقويم تكويني

1. اشرح اختلاف المزيج التسويقي بين شريحتي الآباء والطلاب.
2. لماذا يجب أن يتوافق السعر والترويج مع مكانة السلعة؟
3. أي العناصر الأربعة أهم لمنظمة غذائية صغيرة؟ برّر.

فكّر!

هل تضر القرارات التسويقية غير المتسقة بثقة العميل؟ قدم مثالًا.

أسئلة تدريبية

1. صمم مزيجًا تسويقيًا بسيطًا لفكرة منظمة صغيرة من اختيارك.

.....

2. اشرح لماذا يتساوى التوزيع مع المنتج في الاهمية لمنظمة تعتمد على التوصيل.

.....

تذكّر

- يوجد فرق بين المزيج التسويقى والمزيج الترويجى
- المزيج الترويجى يضم (الإعلانات ،البيع ا لشخصي ، تنشيط المبيعات).

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

دراسة الحالة الأولى: علامة زياد للأحذية الرياضية - القاهرة

يبيع زياد أحذية عصرية عبر الإنترنت، لكنه لم يقرر استهداف المراهقين أم المهنيين العاملين.

المهمة

أوصِ بشريحة مستهدفة لزياد وبرّر اختيارك.

.....

دراسة الحالة الثانية: منتجات منى للعناية بالبشرة - الإسكندرية

سعرت منى منتجاتها بوصفها فاخرة، لكنها تروج لها بإعلانات تركز على الخصومات.

المهمة

ما مشكلة المزيج الحالي؟ وكيف تصلحها؟

.....

دراسة الحالة الثالثة: عربة إبراهيم للطعام - الجيزة

تنتقل عربة إبراهيم إلى موقع جديد كل أسبوع، فيصعب على العملاء المنتظمين العثور عليها.

المهمة

أي عنصر من المزيج يمثل مشكلته؟ وماذا يفعل؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: دروس فريدة عبر الإنترنت - المنصورة

تقدم فريدة باقة التدريس و السعر للمتقدمين للجامعة وللأطفال الصغار.

المهمة

كيف تساعد التجزئة فريدة على تصميم عروض أفضل لكل مجموعة؟

.....

دراسة الحالة الخامسة:

يوجد لدى شركة لتصنيع السيارات ٣ أنوع من السيارات مقسمة وفقا لمستويات الدخل.

المهمة

وضح المزيج التسويقى لكل سيارة.

.....

فكّر!

ما الفرق بين التسويق و ا لتر و يج ؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة السادسة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدمًا مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف بحوث التسويق بأسلوبك.

.....

2. اشرح الفرق بين البحث الأولي والثانوي.

.....

3. ما تجزئة السوق؟ قدم مثالًا لأساس من أسسها.

.....

4. اذكر عناصر المزيج التسويقي الأربعة واشرحها بإيجاز.

.....

5. لماذا ينبغي أن تتسق العناصر الأربعة بعضها مع بعض؟

.....

6. عرف التسويق.

.....

6. وضح الفرق بين التسويق و الترويج.

.....

7. وضح عناصر المزيج التسويقى و الترويجى.

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. البحث الأولي بيانات كانت موجودة قبل أن تجمعها المنظمة. [صواب / خطأ]
2. الاستهداف يعني اختيار شريحة العملاء التي يركز عليها التسويق. [صواب / خطأ]
3. السعر أحد عناصر المزيج الأربعة. [صواب / خطأ]
4. يجب استخدام رسالة التسويق نفسها لكل شرائح العملاء. [صواب / خطأ]
5. الترويج يعني الإعلان عبر وسائل التواصل فقط. [صواب / خطأ]
6. تعتبر تقارير الجهاز المركزى للتعبئة و العامة أحد أنوع البيان الثانوى. [صواب / خطأ]

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مما يلي مثال على البحث الثانوي؟

أ. استقصاء جديد للعملاء.

ب. تقرير صناعة نشرته شركة أبحاث.

ج. قراءة رسائل العملاء.

د. مقابلة عميل.

2. تقسيم العملاء بحسب العمر أو الدخل أو نمط الحياة يسمى:

أ. الاستهداف.

ب. التجزئة.

ج. الترويج.

د. التوزيع.

فكّر!

تقلل بحوث التسويق احتمال بناء مزيج جيد التصميم لعميل غير موجود أو لحاجة غير حقيقية .

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

3. أي عنصر يشير إلى المكان الذي يحصل فيه العميل على السلعة؟

أ. السلعة.

ب. السعر.

ج. التوزيع.

د. الترويج.

4. الوظيفة التى تبدأ قبل الانتاج / اثناء الانتاج /بعد الانتاج:

أ.الترويج

ب.التسويق

ج. التسعير

د. التوزيع

تذكّر

السعر هو المبلغ النقدى المدفوع بينما القيمة هى المنفعة التى يحصل عليها المشترى.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اختر منظمة تعرفها جيدًا. ثم حدد شريحتين يمكن استهدافهما، وصف مزيجًا تسويقيًا مختلفًا لكل منهما.

.....

2. اشرح كيف تصمم منظمة مزيج تسويقى غير مناسب اذا قامت بالاعتماد على التخمين بدلاً من بحوث التسويق.

.....

3. قارن بين البيع و التسويق.

.....

4. اختر علامة تجارية فشلت فى السوق وحلل المشكلة فى المنتج / السعر/الترويج/التوزيع؟

.....

نشاط اجتماعى

يتم تقسيم الفصل إلى مجموعات كل مجموعة تقوم باختيار منتج مصرى قديم مثل شمعدان/شيكولاتة كورونا و المهمة الأساسية هى إعادة إطلاق المنتج من جديد بمزيج تسويقى عصرى.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال

هل السعر هو العامل الأهم في اختيار العملاء منظمة دون أخرى؟

فهم السؤال

يطلب السؤال تقييم ما إذا كان السعر يفوق عناصر المزيج الأخرى، وهي السلعة والتوزيع والترويج، في تشكيل اختيار العميل.

بعض العملاء شديدو الحساسية للسعر، خاصة في السلع اليومية. بينما يعطي آخرون الجودة أو الراحة أو الثقة بالعلامة الأولوية حتى عند ارتفاع السعر.

فكّر!

هل التسويق أخلاقي؟

متى يتحول من اقناع الى خداع؟

مفاهيم يمكن استخدامها

- بحوث التسويق.
- التجزئة والاستهداف.
- المزيج التسويقي.
- قيمة المنتج.
- حساسية السعر.

محور الحكم

تختلف حساسية السعر باختلاف الشريحة والسلعة؛ وقد تتقدم الجودة أو الراحة أو الثقة عليه.

مواقف محتملة

- السعر غالبًا عامل حاسم، خاصة في الأسواق التنافسية منخفضة الدخل.
- السعر عامل بين عدة عوامل، وغالبًا تكون القيمة والجودة والراحة أهم.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف المزيج التسويقي وشرح عناصره بإيجاز.
- شرح حجة السعر بوصفه عامل حاسم.
- شرح حجة أهمية العوامل الأخرى.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم ومنى وإبراهيم.
- تقييم اختلاف الإجابة بحسب العميل أو السلعة والوصول إلى نتيجة مبررة.

فكّر!

ما الفرق بين ثمن المنتج وقيمة المنتج؟

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف المزيج التسويقي	ما دور السعر بين العناصر الأربعة؟
الحجة الأولى	حجة السعر بوصفه الأهم	لماذا يختار كثيرون على أساس التكلفة؟
الحجة الثانية	حجة أهمية العوامل الأخرى	لماذا قد تتقدم الجودة أو التوزيع أو الترويج؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على شريحة العميل؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	هل السعر هو العامل الأهم فعلًا؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

خلاصة أساسية

لا يمكن الحكم على أهمية السعر بعيدًا عن الشريحة المستهدفة والقيمة الكلية التي يقدمها كلاهما.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

استجابة نموذجية

هل السعر هو العامل الأهم في اختيار عملاء منظمة دون أخرى؟

يراعي العملاء عوامل كثيرة عند اختيار منظمة، ويُفترض غالبًا أن السعر هو الأهم. وتناقش هذه الاستجابة مدى دقة هذا الافتراض.

بالنسبة للشرائح الحساسة للسعر، مثل الطلاب الذين يشترون الحلوى من مطبخ مريم، قد يكون السعر فعلًا عامل حاسم، خاصة عندما توجد بدائل متشابهة قريبة.

لكن شرائح أخرى، مثل المكاتب التي تطلب الضيافة، قد تعطي الموثوقية والعرض الاحترافي أولوية على أدنى سعر ممكن؛ مما يبين أن القيمة، لا السعر وحده، تقود إلى اتخاذ القرار.

وخلاصة القول إن السعر عامل مهم لكنه ليس دائمًا الأهم. ويتوقف تأثيره بدرجة كبيرة على شريحة العميل وما يقدمه بقية المزيج من راحة وجودة وثقة.

رؤية أساسية

السعر مهم، لكن تأثيره يعتمد على الشريحة وعلى ما يقدمه المزيج من جودة وراحة وثقة.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

فكر في عملية شراء أجريتها مؤخرًا. هل كان السعر عامل حاسم أم كان هناك عوامل أخرى أهم؟ فسّر.

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

7

إدارة العمليات والإنتاج

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الوحدة السابعة

إدارة العمليات والإنتاج

الفكرة الكبرى

توازن العمليات الفعالة بين الإنتاجية والجودة والتكلفة لتقديم قيمة مضمونة للعملاء.

الأسئلة الأساسية

- كيف ينبغي للمنظمة تنظيم إنتاجها؟ وما العلاقة بين الكفاءة والجودة؟
- هل ينبغي إعطاء السرعة أم الجودة الأولوية عند إنتاج السلع؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

الجـــودة العاليـــة بسـعر عـادل = قيمـة تسـتحق ثقـة العميـل.

المفاهيم الأساسية

- مقارنة طرق الإنتاج: الإنتاج حسب الطلب، وبالدفعات، والمتدفق.
- شرح الإنتاجية وكيفية قياسها.
- شرح غرض الرقابة على الجودة.
- وصف سلسلة الإمداد وأهميتها.
- تطبيق التفكير في ضبط التكلفة على قرارات الإنتاج.

الفكرة المحورية للوحدة

تحقيـق التـوازن بـين الإنتاجيـة و الجـودة و التكلفـة لتقديـم قيمـة مضافـة للعمـلاء.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: التوسع لتنفيذ عقد المقهى

يريد المقهى الآن توصيل ٣٠٠ قطعة مخبوزات أسبوعيًا، وهو أكثر كثيرًا مما تستطيع مريم ودينا إنتاجه بالطريقة القديمة قطعةً قطعة. وتدرك مريم أن طريقة صنع كعكة عيد ميلاد مخصصة لا تصلح لصنع ٣٠٠ قطعة متطابقة.

وفي الوقت نفسه، يكاد تأخر توصيل الدقيق يفسد الطلب، وتخرج دفعة مخبوزات زائدة الخَبز قليلًا؛ فتضطر مريم إلى التفكير في اختبارات فحص الجودة التي لم تكن تحتاج إليها عندما كانت تعمل بالطريقة القديمة.

محور التفكير

لا يعني التوسع إنتاج كمية أكبر بالطريقة القديمة؛ بل يتطلب إعادة تصميم العملية وإدارة مخاطر جديدة.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. لماذا لم تعد طريقة الإنتاج القديمة مناسبة لطلب المقهى؟
2. ما المشكلات التي ظهرت هذا الأسبوع وتحتاج المنظمات الأكبر إلى إدارتها بانتظام؟

فكّر!

هل يستطيع مطبخ منزلي زيادة الإنتاج واقعيًا دون تغيير طريقة تشغيله؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تعريف إدارة الإنتاج

هـي الوظيفـة المسـئولة عـن تحويـل المدخـلات (مـواد خام،المعدات،عمالة) إلى مخرجـات (سـلع وخدمـات وأفـكار) بقيمـة مضافـة للعملاء.

كعكة واحدة أم ثلاثمائة قطعة مخبوزات؟

تـدرك مريـم أن الكعكـة المخصصـة تتطلـب عمليـة تختلـف تمامًـا عـن إنتـاج ٣٠٠ قطعـة متطابقـة للمقهـى. فتبـدأ البحـث في كيفيـة تنظيـم المخابـز الأكـبر لإنتاجهـا.

بناء المفهوم: طرائق الإنتاج

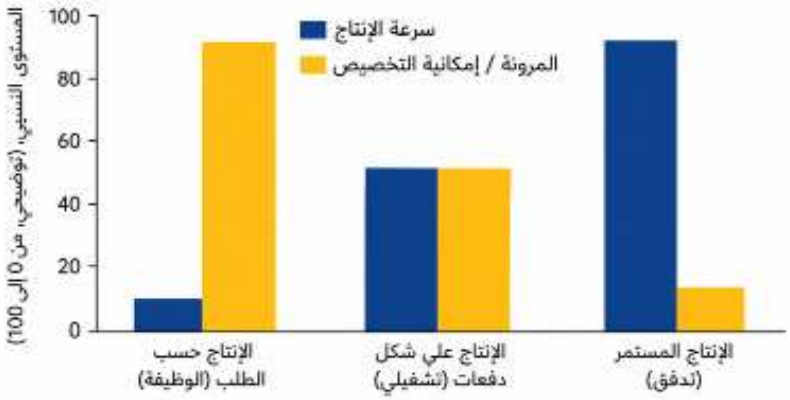
بحـوث السـوق هـي عمليـة جمـع معلومـات عـن العمـلاء والأسـواق لدعـم قـرارات الأعـمال.

الطريقة	الوصف	أنسب استخدام
حسب الطلب	صنع عنصر فريد من البداية إلى النهاية	كعكات مخصصة وملابس مفصلة
بالدفعات	صنع مجموعات من العناصر المتطابقة معًا	300 قطعة متطابقة للمقهى
متدفق	إنتاج مستمر معياري وغالبًا يتم إدارة النظام بدون تدخل يدوى.	إنتاج الغذاء واسع النطاق في المصانع

فكّر!

هـل يسـتطيع مطبـخ مريـم اسـتخدام طـرق إنتـاج مختلفـة لأنـواع الطلبـات المختلفـة في الوقـت نفسـه ؟

الشكل 7.1 — طرق الإنتاج: السرعة مقابل المرونة (مفاضلة)



تقارن الرسمة بين 3 طرق للانتاج من حيث السرعة و المرونة فكل ما زادت السرعة انخفضت المرونة و العكس صحيح

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

مع نمو حجم الطلب، تنتقل المنظمات عمومًا من الإنتاج حسب الطلب إلى الدفعات أو التدفق لزيادة الكفاءة، لكن ذلك يقلل المرونة والتخصيص غالبًا ويؤدى الى انتاج منتج نمطى.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي طريقة إنتاج ينبغي لمطبخ مريم استخدامها لطلب المقهى؟ برّر.
2. لماذا لا يناسب الإنتاج حسب الطلب الكميات الكبيرة المتكررة؟
3. ما الذي قد يخسره مطبخ مريم إذا تحول كليًا إلى إنتاج الدفعات لكل الطلبات؟

أسئلة تدريبية

1. قدم مثالًا من منظمات مصرية لكل من الإنتاج حسب الطلب والدفعات والمتدفق.

.....

2. ماهى أهم ميزة لكل طريقة من طرق الإنتاج حسب الطلب، الدفعات، المتدفق.

.....

3. قدم مثال على شركة مصرية استطاعت استخدام طرق الإنتاج الثلاثة: حسب الطلب،الدفعات،و المتدفق وذلك بالاشتراك مع زملائك

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الأسرع ليس دائمًا الأفضل

باستخدام الدفعات، تنتج مريم ودينا عددًا أكبر بكثير في الساعة؛ لكن الدفعة زائدة الخَبز تذكر مريم بأن السرعة بلا فحص للجودة تخلق مخاطر جديدة.

تذكّر

الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة.

بناء المفهوم: الإنتاجية والرقابة على الجودة

تقيس الإنتاجية المخرجات لكل وحدة من المدخلات، مثل عدد المخبوزات لكل عامل في الساعة. والرقابة على الجودة هي فحص السلعات للتأكد من مطابقتها معيارًا مطلوبًا قبل وصولها للعميل.

- زيادة حجم الإنتاج يساهم في خفض تكلفة الوحدة عادة.
- تكشف الرقابة العيوب قبل وصولها إلى العملاء.
- قد تضر الجودة الضعيفة بالسمعة حتى مع ارتفاع الإنتاجية.
- المعاينة، أي فحص جزء من الإنتاج، وتعد طريقة شائعة للرقابة.

فكّر!

هل ينبغي التضحية ببعض الجودة لزيادة حجم الإنتاج؟ وتحت أي ظروف؟

تمرين - تقويم تكويني

1. كيف يقيس مطبخ مريم إنتاجيته؟
2. اقترح خطوة رقابة على الجودة قبل التوصيل.
3. لماذا قد تقلل زيادة السرعة بسرعة شديدة الربحية الكلية؟

تذكّر

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق عملي

الموقف	أثره في الإنتاجية	مخاطر الجودة
تعيين مساعد ثانٍ بدوام جزئي	———	———
تجاوز الفحص النهائي لتوفير الوقت	———	———
شراء فرن ثانٍ	———	———

اقتصاديات الحجم الكبير(Economies of Scale) عندما ينخفض متوسط التكلفة لكل وحدة مع زيادة حجم الإنتاج، وذلك، على سبيل المثال، نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات أو لأن الشراء بالجملة يؤدي إلى خفض تكاليف المدخلات.

تطبيق عملي

قم بإجراء بحث مع زملائك للتعرف على مزايا اقتصاديات الحجم الكبير،وحدد الشركات المصرية التى تتمتع بهذة الميزة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

مشكلة التوصيل المتأخر

يجعل تأخر الدقيق مريم تدرك أن منظماتها تعتمد الآن على سلسلة من الموردين لم تفكر فيها كثيرًا من قبل، وأن أي حلقة ضعيفة قد تعرض الطلب كله للخطر.

بناء المفهوم: سلسلة الإمداد وضبط التكلفة

سلسلة الإمداد هى شبكة متكاملة تربط بين الموردين،المصانع،الشركات،وتجار التجزئة بهدف تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية الإمداد إلى العميل النهائى.

- يقلل الموردون الموثوقون مخاطر تأخير الإنتاج.
- الاعتماد على أكثر من مورد يقلل مخاطر الاعتماد على مورد وحيد.
- يخفض الشراء بالجملة التكلفة، لكنه يزيد الحاجة للتخزين ومخاطر الهدر.
- تكشف مراجعة التكاليف المنتظمة أوجه عدم الكفاءة مبكرًا.

فكّر!

هل تبحث مريم عن مورد ثان للدقيق حتى إن كان أغلى قليلًا؟ برّر.

تمرين - تقويم تكويني

1. ما الذي تعطل في سلسلة إمداد مطبخ مريم هذا الأسبوع؟
2. اقترح طريقة لتقليل مخاطر تأخر التوصيل مستقبلًا.
3. ما العيوب او المخاطر المرتبطة بشراء المواد الخام بالجملة رغم توفير المال؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

أسئلة تدريبية

1. ارسم أو صف سلسلة إمداد بسيطة لسلعة تحتارها من المادة الخام إلى العميل.

.....

2. اشرح طريقة ضبط تكلفة يمكن لمنظمة غذائية صغيرة استخدامها بلا إضرار بالجودة.

.....

تذكّر

ان الشراء بالجملة يتمتع بإيجابيات منها تخفيض تكلفة الشراء و الحصول على خصم كمية الا ان اهم السلبيات هى:

- تحتاج رأس مال مبدئى كبير
- ارتفاع تكلفة ا لتخز ين .
- مخاطر التلف و التقادم خاصة فى سلع مثل الملابس.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: ورشة كريم للأثاث - دمياط

يصنع كريم قطع أثاث فريدة حسب الطلب، لكنه تلقى طلبًا لخمسين كرسيًا متطابقًا.

المهمة

أي طريقة إنتاج يستخدم لطلب الكراسي؟ ولماذا؟

.....

دراسة الحالة الثانية: سلسلة مخابز نادية - القاهرة

توسعت مخابز نادية إلى ثلاثة فروع، لكن العملاء يشتكون من تفاوت الجودة بينها.

المهمة

أوصِ بخطوة رقابة على الجودة ينبغي للسلسلة اعتمادها.

.....

دراسة الحالة الثالثة: يوسف مورد قطع السيارات - الإسكندرية

يعتمد يوسف على مورد خارجي واحد، وقد أوقف تأخر الشحن خط إنتاجه بالكامل.

المهمة

ماهى نقاط الضعف فى سلسلة الإمداد التى تظهرها هذه الحالة؟ وما الإجراءات التى تساهم فى تقليل المخاطر؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: مصنع هبة للعصائر - الإسماعيلية

تريد هبة خفض التكلفة بشراء فاكهة أرخص، لكنها تخشى تأثر الطعم الذي يتوقعه العملاء.

المهمة

هل تعطي ضبط التكلفة أم الجودة الأولوية هنا؟ برّر.

.....

دراسة حالة خاصة

شركة كريم للأثاث في دمياط تقوم باستيراد الخشب من إحدى الدول. وفي أحداث كورونا تأخر الشحن ٣شهور و نتيجة لذلك تعطل الإنتاج.

المهمة

1. هل تعطي ضبط التكلفة أم الجودة الأولوية هنا؟ برّر.

.....

2. ناقش مشكلة شركة كريم من خلال إعادة تصميم سلسلة الإمداد.

.....

3. وضح المخاطر المحتملة إذا ظل يعتمد على مصدر واحد لتوريد الخشب.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة السابعة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدمًا مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف الإنتاج حسب الطلب، وبالدفعات، والمتدفق.

.....

2. ما الإنتاجية؟ وكيف يقيسها مخبز؟

.....

3. اشرح غرض الرقابة على الجودة.

.....

4. ما سلسلة الإمداد؟

.....

5. قدم مثالًا لطريقة ضبط تكلفة تستخدمها منظمة صغيرة.

.....

6. عرف إدارة الانتاج و العمليات.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. يناسب الإنتاج حسب الطلب كميات كبيرة من المنتجات المتطابقة. [صواب / خطأ]
2. تقيس الإنتاجية المخرجات لكل وحدة من المدخلات. [صواب / خطأ]
3. تهم الرقابة على الجودة المصانع الكبيرة فقط. [صواب / خطأ]
4. تشمل سلسلة الإمداد كل خطوة من المواد الخام إلى العميل النهائي. [صواب / خطأ]
5. لا يترتب على الشراء بالجملة أي جانب سلبي. [صواب / خطأ]
6. نمو حجم الطلب يزيد من المرونة [صواب / خطأ]

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي طريقة أنسب لـ300 قطعة مخبوزات متطابقة؟

أ. حسب الطلب.

ب. بالدفعات.

ج. لا حاجة لطريقة.

د. إنتاج مخصص.

2. الرقابة على الجودة هي:

أ. الإنتاج بأقصى سرعة.

ب. فحص مطابقة السلعة للمعيار.

ج. خفض السعر.

د. الإعلان عن السلعة.

3. ما الخطر الرئيسي للاعتماد على مورد واحد؟

أ. انخفاض التكلفة دائمًا.

ب. التعطل إذا فشل المورد أو تأخر.

ج. ضمان الجودة.

د. لا مخاطر.

4. يعزز نمو حجم الطلب من انتقال المنظمة الى:

أ-انتاج حسب الطلب

ب- انتاج متدفق

ج- انتاج بالدفعات

د- ب،ج معاً

فكّر!

اختيار المورد الأرخص دائمًا قد يرفع التكلفة الكلية بسبب التأخير أو العيوب أو فقدان الثقة.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اشرح كيف يعيد مطبخ مريم تصميم تخطيط المطبخ لدعم إنتاج الدفعات بكفاءة.

.....

2. يقول مالك منظمة: «سأختار دائمًا أرخص مورد». اشرح خطرين لهذا النهج باستخدام أفكار الوحدة.

.....

3. كيف يمكن لمطبخ مريم إدارة سلسلة الإمداد لضبط التكلفة مع الحفاظ على جودة المنتج .وضح مزايا ما تقترحه مع ذكر مبرر لمقترحاتك.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال

هل ينبغي للمنظمة النامية إعطاء زيادة اهمية اكثر سرعة الإنتاج أم لجودة المخرجات؟

محور الحكم

السرعة تدعم النمو وتخفض تكلفة الوحدة، لكن الجودة تحمي السمعة والثقة التي يصعب بناؤها من جديد.

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة أولويتين تشغيليتين قد تتجاذبان في اتجاهين: الإنتاج سريعًا لتلبية الطلب، والحفاظ على معيار الجودة الذي بنى سمعة المنظمة.

تساعد السرعة على تنفيذ الطلبات الكبيرة وخفض تكلفة الوحدة، لكنها تخاطر بالأخطاء وعدم رضا العملاء. وتحمي الجودة السمعة، لكنها قد تحد مقدار النمو.

مفاهيم يمكن استخدامها

- طرق الإنتاج.
- الإنتاجية.
- الرقابة على الجودة.
- موثوقية سلسلة الإمداد.
- ضبط التكلفة.

مواقف محتملة

- تعطى السرعة الأولوية لأن النمو والعقود الكبيرة يعتمدان على تلبية الطلب في الوقت المحدد.
- تعطى الجودة الأولوية لأن السمعة وثقة العميل أصعب في إعادة البناء من الحفاظ عليهما.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الإنتاجية والرقابة على الجودة بوضوح.
- شرح حجة إعطاء السرعة الأولوية.
- شرح حجة إعطاء الجودة الأولوية.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم ونادية وهبة.
- تقييم اختلاف الإجابة وفقا للمنظمة أو الطلب والوصول إلى نتيجة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الإنتاجية والجودة	لماذا قد تتعارض السرعة والجودة؟
الحجة الأولى	حجة إعطاء السرعة الأولوية	لماذا تهم تلبية الطلب؟
الحجة الثانية	حجة إعطاء الجودة الأولوية	لماذا تهم السمعة أكثر؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على حجم الطلب أو مرحلة المنظمة؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الذي ينبغي للمنظمة النامية إعطاؤه الأولوية؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

استجابة نموذجية

هل ينبغي للمنظمة النامية إعطاء سرعة الإنتاج أم جودة المخرجات الأولوية؟

مع نمو المنظمات، يجب أن تقرر هل تعطي سرعة الإنتاج اللازمة لتلبية الطلبات الأكبر الأولوية، أم الجودة التي بنت سمعتها الأولى. وكلاهما مهم، لكنهما قد يتعارضان.

تتيح السرعة لمنظمة مثل مطبخ مريم تنفيذ العقود الكبيرة، مثل طلب المقهى الأسبوعي، وتحقيق إيراد أكبر من زيادة الحجم.

لكن استعجال الإنتاج يرفع خطر الأخطاء، كما ظهر في الدفعة الزائدة الخَبز. وإذا انخفضت الجودة، تخاطر المنظمة بفقدان الثقة والسمعة اللتين جذبتا العملاء والمقهى أصلًا.

وخلاصة القول إن الجودة ينبغي حمايتها عمومًا بوصفها حدًا أدنى غير قابل للتفاوض، بينما تُرفع السرعة بتحسين التنظيم، مثل إنتاج الدفعات وفحص الجودة، لا باختصار الخطوات.

رؤية أساسية

احمِ الجودة كحد أدنى ثابت، وزد السرعة بتحسين العملية لا باختصار الخطوات الضرورية.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

- هل واجهت منظمة ضحّت بالجودة من أجل السرعة؟ وما أثر ذلك فيك بوصفك عميلًا؟

.....

.....

- خرجت العديد من المنظمات من سباق المنافسة . حدد مع زملائك سبب الخروج مع مقارنة جودتها بجودة المنتجات الاخرى الموجودة فى السوق المصرى.

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

8

إدارة الموارد البشرية

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الوحدة الثامنة

إدارة الموارد البشرية

الفكرة الكبرى

العاملون أثمن موارد المنظمة؛ والطريقة التي يُستقطبون ويُدرَّبون ويُحفَّزون بها تحدد مستوى الأداء الكلي.

الأسئلة الأساسية

- كيف ينبغي للمنظمة استقطاب العاملين وتنميتهم؟
- ما الذي يحفز الموظفين حقًا على الأداء الجيد؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

المفاهيم الأساسية

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

شرح عمليتي الاستقطاب والاختيار.

- شرح غرض التدريب.
- تطبيق هرم ماسلو للاحتياجات على التحفيز في مكان العمل.
- تطبيق نظرية هيرزبرج ذات العاملين على التحفيز في مكان العمل.
- شرح غرض إدارة وتقييم الأداء.

محور التفكير

معدل دوران العمالة بنسبة الموظفين الذين يتركون المنظمة خلال فترة زمنية محددة انخفاض هذا المعدل يدل على نجاح المنظمة.

الفكرة المحورية للوحدة

العاملون أثمن موارد المنظمة؛ والطريقة التي يُستقطبون ويُدرَّبون ويُحفَّزون بها تحدد مستوى الأداء الكلي.

السؤال الأساسي

كيف ينبغي للمنظمة استقطاب العاملين وتنميتهم؟ وما الذي يحفزهم حقًا على الأداء الجيد؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: التعيين بعد دينا

محور التفكير

لا يكفي العثور على شخص يمتلك المهارة؛ فالملاءمة والسلوك والدافعية تحدد استمرارية الأداء.

يستمر الطلب في النمو، ويحتاج مطبخ مريم إلى موظف ثانٍ بدوام كامل. ولم يسبق لمريم أن أجرت استقطابًا رسميًا؛ فقد عرضت دينا المساعدة ببساطة ونجحت التجربة.

هذه المرة، يجب على مريم ولينا كتابة وصف وظيفي، وتحديد طريقة الإعلان عن الوظيفة، والمفاضلة بين المرشحين، والتفكير جديًا في كيفية الحفاظ على دافعية الموظفين الجدد بعد تعيينهم.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. لماذا لا تستطيع مريم ولينا تكرار الطريقة التي عُيّنت بها دينا ببساطة؟
2. ما الصفات التي تراها أهم لهذا الدور الجديد؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

العثور على الشخص المناسب

تكتب مريم ولينا وصفًا وظيفيًا موجزًا، وتنشرانه محليًا وعبر الإنترنت، وتتلقّيان عدة طلبات. ثم تضعان ثلاثة مرشحين في القائمة المختصرة وتعدّان أسئلة مقابلة بسيطة.

خلاصة أساسية

تكلفة الاختيار المتأني أقل كثيرًا من تكلفة تعيين الشخص غير المناسب ثم معالجة آثاره.

بناء المفهوم: الاستقطاب والاختيار والتدريب

- الاستقطاب: جذب مرشحين مناسبين للتقدم إلى وظيفة.
- الاختيار: تحديد أفضل مرشح من خلال المقابلات أو الاختبارات.
- التهيئة الوظيفية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة ودمجة داخل بيئة العمل.
- التدريب: تنمية مهارات الموظف ومعارفه اللازمة للوظيفة.

التوظيف هو الخطوة النهائية والهدف الاساسى من عملية الاستقطاب والاختيار

فكّر!

عند المفاضلة بين المرشحين، هل تعطي مريم الأولوية لمهارة الخَبز أم للالتزام والسلوك؟

رؤية أساسية

من الصعب ان تكون قرارات التعيين دون تكلفة؛ فتعيين الشخص غير المناسب يكلف المنظمة الصغيرة أكثر كثيرًا من الوقت المبذول في الاختيار المتأني.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تمرين - تقويم تكويني

1. اكتب سؤالين ينبغي لمريم ولينا طرحهما على المرشحين في المقابلة.
2. لماذا تظل التهيئة الوظيفية مهمة حتى لموظف جديد ذي خبرة؟
3. ما التدريب الذي يحتاجه موظف جديد في مطبخ مريم غالبًا؟
4. ما الفرق بين التهيئة الوظيفية والتدريب؟

أسئلة تدريبية

اكتب ثلاثة أسئلة مقابلة لمرشح يريد العمل في مخبز صغير.

.....

تعريف إدارة الموارد البشرية

عملية استيراتيجية ووظيفة من الوظائف المسئولة عن إدارة العنصر البشرى فى المنظمة وتركز على الاستقطاب والاختيار والتعين والتدريب و التطوير وتقييم الأداء.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

لماذا يعمل بعض الناس عملا جادا؟

بعد بضعة أسابيع من التعيين، تلاحظ مريم أن دينا أصبحت أقل حماسًا من السابق رغم أن أجرها لم يتغير. فتتساءل مريم عما يحفز الناس فعلًا لتقديم أفضل ما لديهم.

رؤية أساسية

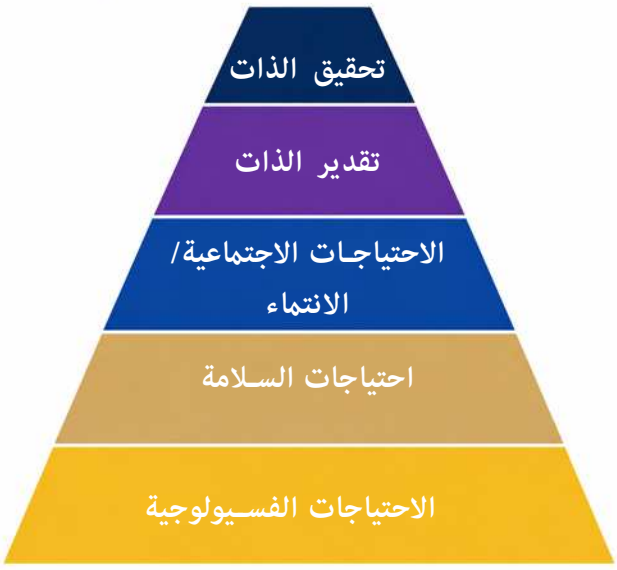
الأجر العادل يمنع عدم الرضا غالبًا، لكن التقدير والنمو والانتماء والمسؤولية تدعم الدافعية المستمرة.

بناء المفهوم: هرم ماسلو للاحتياجات

اقترح إبراهام ماسلو هرمًا للدافعية يوضّح فيه أن دوافع الإنسان وسلوكه ترتبط بمحاولة تلبية خمسة احتياجات أساسية، وتبدأ من القاعدة وتصعد بالتدرج إلى القمة.

المستوى	الحاجة	مثال في العمل
1. فسيولوجية	احتياجات البقاء الأساسية	أجر عادل يتيح الغذاء والسكن
2. الأمان	الأمن والاستقرار	ظروف آمنة وأمن وظيفي
3. اجتماعية	الانتماء والعلاقات	فريق ودود وداعم
4. التقدير	الاعتراف والاحترام	الثناء والترقية
5. تحقيق الذات	بلوغ الإمكانات الكاملة	فرص التعلم والنمو

الشكل 8.1 – هرم ماسلو للاحتياجات (تطبيق في بيئة العمل)



تذكّر

ان محددات الأداء الوظيفي هي القدرة،الرغبة،بيئة العمل.

تذكّر

يرتب ماسلو الاحتياجات من الأساسيات إلى تحقيق الذات؛ ويختلف المستوى الأبرز باختلاف الفرد والظرف.

فكّر!

أي من محددات الأداء الوظيفي (القدرة،الرغبة،بيئة العمل) يمكن أن تعيد الحماس إلى دينا؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

نظرية هيرزبرج ذات العاملين

يميز هيرزبرج بين عوامل وقائية تمنع عدم الرضا، مثل الأجر والظروف والسياسات والأمان، وعوامل محفزة تخلق الرضا والدافعية، مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والنمو.

نادراً ما يصنع المال وحده دافعية دائمة؛ فالأجر العادل يمنع عدم الرضا، لكن التقدير والنمو والانتماء هي التي تدفع الناس إلى تقديم أفضل أداء.

فكّر!

ما الإجراء المحدد الذي ينبغي لمريم اتخاذه لإعادة تحفيز دينا في ضوء النظريتين؟

تمرين - تقويم تكويني

1. أي مستوى في هرم ماسلو قد يفسر انخفاض حماس دينا رغم ثبات أجرها؟
2. قدم مثالًا لعامل وقائي ومثالًا لعامل محفز في مطبخ مريم.
3. لماذا قد تفشل زيادة أجر دينا وحدها في إعادة تحفيزها بالكامل؟

تطبيق عملي

الإجراء	مستوى ماسلو أو عامل هيرزبرج	الأثر المتوقع
منح دينا مسئولية أكبر عن خط منتجات جديد	_____	_____
إصلاح جهاز تكييف معطل في المطبخ	_____	_____
توجيه شكر علني لدينا على عمل ممتاز	_____	_____

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

متابعة الأداء لا تعني التفتيش فقط

تقرر مريم عقد لقاءات قصيرة ومنتظمة مع العاملين، لا بهدف الانتقاد، بل لفهم أحوالهم ووضع توقعات واضحة معهم لمعايير تقييم الأداء.

خلاصة أساسية

إدارة الأداء حوار مستمر لبناء الثقة والتطوير، وليست حكمًا سنويًا منفردًا.

بناء المفهوم: إدارة الأداء

إدارة الأداء عملية مستمرة لتوضيح المعايير لموضوعية مسبقا لتقييم أدء الموظف، ومتابعة التقدم، وتقديم التغذية الراجعة، ودعم تنمية الموظف، بدلًا من الحكم على الأداء مرة واحدة سنويًا.

- توضح التوقعات الواضحة معنى النجاح للموظف.
- تدعم التغذية الراجعة المنتظمة تحسين الأداء، بدلًا من انتظار التقييم السنوي.
- يعزز التقدير الأداء الجيد.
- يعالج الدعم والتدريب فجوات الأداء بصورة بناءة.

فكّر!

هل تخفض إدارة الأداء السيئة الدافعية إذا تحولت إلى نقد وعقاب بلا دعم؟

رؤية أساسية

تعمل إدارة الأداء بشكل أفضل باعتبارها "حوارًا مستمرًا"، وليس حكمًا لمرة واحدة؛ إذ ينبغي أن تسهم في **بناء الثقة**، وليس مجرد قياس المخرجات.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تمرين - تقويم تكويني

1. اذكر مفاضلة أخلاقية قد تواجهها مريم ولينا عند النمو السريع.
2. لماذا يساعد السلوك الأخلاقي المنظمة على المدى الطويل رغم تكلفته القصيرة؟
3. هل يمكن أن تكون المنظمة عالية الربحية وعالية الأخلاق معًا؟ فسّر.

تذكّر

تقييم الأداء عملية دورية لقياس إنتاجية الموظف بناء على معايير موضوعية مسبقا.

أسئلة تدريبية

1. صمم ثلاثة أسئلة بسيطة تطرحها مريم على دينا في لقاء شهري.

.....

2. اشرح لماذا ينبغي أن تركز إدارة الأداء على الدعم لا النقد فقط.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مركز اتصالات سمير - القاهرة

يعيّن سمير الموظفين بسرعة لملء الشواغر العاجلة، لكنه يتجاوز عملية الاختيار و التدريب؛ فتتكرر شكاوى العملاء.

المهمة

ما الجزء الناقص في عملية الموارد البشرية لدى سمير؟ وكيف يصلحه؟

.....

دراسة الحالة الثانية: فندق داليا - الغردقة

يحصل العاملون على أجر عادل وظروف آمنة، لكنهم يبدون غير متحفزين ومنفصلين عن العمل.

المهمة

استخدم نظرية هيرزبرج لتفسير لماذا لم يحفز الأجر وحده العاملين.

.....

دراسة الحالة الثالثة: شركة وائل الناشئة للبرمجيات - القاهرة

يتقاضى المطورون أجورًا جيدة، لكنهم محبطون بسبب الحواسيب القديمة وبيئة المكتب الضاغطة.

المهمة

ما العوامل الوقائية التي تفشل شركة وائل في معالجتها؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: سلسلة متاجر ميرفت - الإسكندرية

تراجع ميرفت أداء العاملين مرة واحدة سنويًا فقط، ويقول الموظفون إنهم نادرًا ما يتلقون تغذية راجعة بمستوى أدائهم بشكل منتظم.

المهمة

أوصِ بتغيير في نهج ميرفت لإدارة الأداء.

.....

دراسة حاله شاملة: (فريق عمل جماعى)

شركة ما استطاعت افتتاح 5 فروع جديدة فى أنحاء القاهرة بعد 3شهور من الافتتاح ظهرت 4 مشاكل:

- الاختيار: 40% من الموظفين الجدد استقالوا بعد أول شهرين
- التعيين :يوجد عجز فى الفروع الجديدة حيث تحتاج الى استقطاب موظفين
- التدريب: زادت شكاوى العملاء بسبب تأخر فى حل الشكاوى
- تقييم الأداء: المبيعات أقل من المخططة بنسبة 25%

المهمة

تشخيص المشكلة ،ووضع حلول مقترحة.

.....

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الثامنة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. اشرح الفرق بين الاستقطاب والاختيار.

.....

2. رتب مستويات ماسلو الخمسة للاحتياجات.

.....

3. اشرح الفرق بين العامل الوقائى والعامل المحفز في نظرية هيرزبرج.

.....

4. ما إدارة الأداء؟

.....

5. قدم مثالًا لمكافأة غير مالية قد تحفز موظفًا.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. التوظيف يعني اختيار أفضل مرشح من مجموعة المتقدمين. [صواب / خطأ]
2. وفقاً لماسلو، الاحتياجات الفسيولوجية أكثر أساسية من احتياجات التقدير. [صواب / خطأ]
3. يرى هيرزبرج أن الأجر وحده يصنع دافعية قوية ودائمة. [صواب / خطأ]
4. ينبغي أن تتم إدارة الأداء مرة واحدة سنويًا فقط. [صواب / خطأ]
5. يساعد التدريب الموظفين على تنمية المهارات المطلوبة لأدوارهم. [صواب / خطأ]
6. الاستقطاب هو جذب مرشحين مناسبين للتقدم إلى الوظيفة. [صواب / خطأ]

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مصطلح يصف جذب المرشحين للتقدم إلى وظيفة؟

أ. الاختيار.

ب. الاستقطاب.

ج. التهيئة الوظيفية.

د. تقييم الأداء.

2. في نظرية هيرزبرج، ظروف العمل الآمنة مثال على:

أ. عامل محفز.

ب. عامل صحي.

ج. طريقة اختيار.

د. هدف أداء.

3. أي مستوى من هرم ماسلو يتضمن الاعتراف والاحترام؟

أ. الفسيولوجية.

ب. الأمان.

ج. التقدير.

د. الاجتماعية.

4. هو الخطوة النهائية و الهدف الأساسي ضد عملية الاستقطاب و الاختيار

أ- التوظيف

ب- التدريب

ج- الجذب

د- التهيئة الوظيفية

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. صمم خطة استقطاب قصيرة لوظيفة مطبخ مريم الجديدة، تشمل إعلانًا وسؤالي مقابلة ومعيار اختيار واحدًا.

.....

2. اشرح كيف تحفز عضوًا فاقد الدافعية باستخدام نظريتي ماسلو وهيرزبرج معًا.

.....

3. يقوم بنك مصر باستخدام المقابلات الشخصية لتعين موظف خدمة عملاء و يتم إعطاء تدريب بعد التعين. قيم فاعلية و كفاءة عملية الاختيار و التدريب داخل البنك.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحكم والاستدلال

هل يحفز المال الموظفين أكثر من أي شيء آخر؟

فهم السؤال

يطلب السؤال تقييم دور الأجر مقارنة بعوامل أخرى، مثل التقدير والنمو والانتماء وظروف العمل.

المال ضروري لتلبية الاحتياجات الأساسية وقد يمنع عدم الرضا، لكن نظريات التحفيز تشير إلى أنه قد لا يكون أقوى محرك للجهد والمشاركة المستمرين.

محور الحكم

المال أساس مهم لتلبية الاحتياجات ومنع عدم الرضا، لكنه قد لا يكون أقوى محرك للجهد المستمر.

مفاهيم يمكن استخدامها

- التوظيف الاستقطاب.
- التدريب.
- هرم ماسلو للاحتياجات.
- نظرية هيرزبرج ذات العاملين.
- إدارة الأداء.

مواقف محتملة

- المال هو المحفز الأول؛ لأنه يلبي الاحتياجات الضرورية ويكافئ الجهد مباشرة.
- العوامل غير المالية، كالتقدير والنمو والانتماء، أقوى تحفيزًا من المال وحده.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف التحفيز والإشارة إلى نظرية واحدة على الأقل.
- شرح الحجة المؤيدة للمال بوصفه المحفز الأساسي.
- شرح الحجة المؤيدة للمحفزات غير المالية.
- استخدام أمثلة مثل دينا وفندق داليا وشركة وائل.
- تقييم اختلاف الإجابة باختلاف الموظف أو السياق، ثم الوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

خلاصة أساسية

الإجابة القوية لا تختار عاملًا واحدًا مطلقًا؛ بل تربط القرار باحتياجات الفرد وسياق العمل.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف التحفيز	ما دور المال في تحفيز الناس؟
الحجة الأولى	عرض حجة المال بوصفه المحفز الأهم	لماذا يهم الأجر إلى هذا الحد؟
الحجة الثانية	عرض حجة المحفزات غير المالية	لماذا قد يهم التقدير والنمو أكثر؟
التقييم	مقارنة الرأيين باستخدام النظرية	هل تعتمد الإجابة على الفرد واحتياجاته؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	هل يحفز المال أكثر من أي شيء آخر؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

استجابة نموذجية

هل يحفز المال الموظفين أكثر من أي شيء آخر؟

يمثل التحفيز اهتمامًا محوريًا لأي صاحب عمل، وكثيرًا ما يُفترض أن المال هو أقوى محفز. وتقيم هذه المقالة مدى صحة هذا الافتراض.

المال ضروري لأن موظفين مثل دينا يحتاجون إلى أجر عادل لتلبية الاحتياجات الأساسية، كما يبين المستوى الأول من هرم ماسلو. ومن دون أجر عادل، لن ينجح غالبًا أي محفز آخر.

لكن نظرية هيرزبرج ترى أن الأجر عامل وقائي؛ فهو يمنع عدم الرضا، لكنه لا يصنع دافعية قوية. ويشير تراجع حماس دينا رغم ثبات أجرها إلى حاجتها للتقدير أو المسؤولية أو النمو، لا إلى مزيد من المال فحسب.

وخلاصة القول إن المال أساس ضروري للتحفيز، لكنه نادرًا ما يكون أقوى محرك للجهد المستمر. فالتقدير والانتماء وفرص النمو تحفز الموظفين عمومًا بدرجة أكبر بعد تلبية احتياجاتهم الأساسية.

رؤية أساسية

المال قاعدة ضرورية، لكن الاعتراف والانتماء وفرص النمو أقوى غالبًا بعد تلبية الاحتياجات الأساسية.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات مقال الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

1. تذكر موقفًا شعرت فيه بدافعية حقيقية لإجادة عمل ما. هل كان المال حاضرًا، أم كان هناك دافع آخر؟

.....

2. حالة عملية : بصفتك مدير إدارة للموارد البشرية فى الشركة المصرية للغزل و النسيج زاد معدل ترك الموظفين كل 6 اشهر

- شخص المشكلة

- ما الذى تقترحة لتطوير عملية الاختيار و التعين.

.....

3. ناقش: عميل راضى- إلى أي مدى تتفق مع هذة المقولة فى شركات الخدمات مثل شركة we؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

9

المالية وأداء الأعمال

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الوحدة التاسعة

المالية وأداء الأعمال

الفكرة الكبرى

يمكّن الوعي المالي المنظمات من فهم أدائها، واتخاذ قرارات مستنيرة، وإدارة المخاطر بمسؤولية.

الأسئلة الأساسية

- كيف تعرف المنظمة ان مركزها المالى سليم؟
- ما العلاقة بين الإيراد والتكلفة والربح؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

المفاهيم الأساسية

- تعريف إدارة التمويل
- التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- حساب الإيراد والتكلفة والربح.
- حساب نقطة التعادل وتفسيرها.
- شرح التدفق النقدي وإعداد الموازنة التقديرية.
- شرح الالتزامات الضريبية البسيطة للمنظمة الصغيرة.

الفكرة المحورية للوحدة

يمكّن الوعي المالي المنظمات من فهم أدائها، واتخاذ قرارات مستنيرة، وإدارة المخاطر بمسؤولية.

السؤال الأساسي

كيف تعرف المنظمة أن مركزها المالى سليم؟ وما العلاقة بين الإيراد والتكلفة والأرباح؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: قرض التوسع

يحتاج مطبخ مريم إلى قرض لشراء فرن ثانٍ وزيادة الإنتاج. ويسأل البنك سؤالًا لم تضطر مريم إلى الإجابة عنه بدقة من قبل: «كم قطعة مخبوزات يجب بيعها شهريًا لمجرد الوصول إلى نقطة التعادل؟»

تدرك مريم أنها لم تفصل تكاليفها بوضوح، ولم تحسب هامش أرباحها الفعلي، ولم تُعد توقعًا للتدفق النقدي. وقبل العودة إلى البنك، يجب عليها وعلى لينا ترتيب الأرقام.

محور التفكير

لا ينظر المقرض إلى الربح فقط؛ بل إلى قدرة المنظمة على تغطية تكاليفها وتوليد نقد يكفي للسداد.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. لماذا يريد البنك معرفة نقطة تعادل مطبخ مريم قبل الموافقة على القرض؟
2. ما المعلومات المالية التي ينبغي لمريم ولينا جمعها قبل الاجتماع التالي مع البنك؟

فكّر!

لماذا قد تواجه منظمة تبدو رابحة صعوبة في الحصول على قرض؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تعريف ادارة التمويل

هـى الوظيفـة المسـئولة عـن توفـير الأمـوال اللازمـة للمنظمـة مـن مصـادر مختلفـة بأقـل تكلفـة و اسـتخدامها فى مشـاريع مربحـة و تشـمل التخطيط المـالى و تحديـد مصـادر الأمـوال و تقييـم الاسـتثمارات لضـمان نجـاح الأعـمال.

فصل الأرقام

تجلـس مريـم ولينـا مـع الإيصـالات وسـجلات الطلبـات، وتبـدآن تصنيـف المصروفـات إلى تكاليـف تظـل ثابتـة مهـما تغـير حجـم المبيعـات، وتكاليـف ترتفـع وتنخفـض مـع حجـم الإنتـاج أو المبيعـات.

بناء المفهوم: التكاليف الثابتة والمتغيرة

الإيـراد هـو الدخـل الـكلي مـن المبيعـات: السـعر × الكميـة المباعـة. والربـح هـو مـا يتبقـى بعـد طـرح جميـع التكاليـف مـن الإيـراد: الربـح = الإيـراد الـكلي – التكاليـف الكليـة.

نوع التكلفة	الوصف	مثال من مطبخ مريم
تكاليف ثابتة	تبقى كما هي بصرف النظر عن حجم الإنتاج	إيجار المطبخ وقسط تأجير الفرن
تكاليف متغيرة	تتغير مباشرة مع حجم الإنتاج	الدقيق والسكر ومواد التعبئة

رؤية أساسية

يمثـل فهـم الفـرق بـين التكاليـف الثابتـة والمتغـيرة أسـاس معظـم القـرارات الماليـة، ومنهـا التسـعير وتحليـل التعادل.

خلاصة أساسية

التمييـز بـين الثابـت والمتغـير أسـاس التسـعير وحسـاب الربـح وتحليـل التعـادل واتخـاذ قـرارات التوسـع.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تمرين - تقويم تكويني

1. صنف إيجار المطبخ والدقيق ووقود التوصيل إلى تكاليف ثابتة أو متغيرة.
2. إذا بيع 500 سلعة بسعر 15 جنيهًا للقطعة وكانت التكاليف الكلية 5,500 جنيه، فاحسب الربح.
3. لماذا يجب تتبع التكاليف الثابتة حتى في شهر بطيء بلا مبيعات؟

أسئلة تدريبية

1. اكتب ثلاثة تكاليف ثابتة وثلاثة متغيرة لمنظمة غذائية صغيرة.

.....

2. حققت منظمة إيرادًا قدره 20,000 جنيه وتكاليف كلية قدرها 14,500 جنيه. احسب الربح.

.....

.....

فكّر!

قد يرتفع الإيراد بشدة بينما يظل الربح ضعيفًا إذا ارتفعت التكاليف بالقدر نفسه تقريبًا.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الثاني: تحليل نقطة التعادل

كم قطعة تكفي؟

تستخدم مريم ولينا التكاليف المفصّلة لحساب عدد السلع الواجب بيعها شهريًا قبل بدء تحقيق الربح؛ وهو الرقم الذي طلبه البنك.

تقل التكاليف الثابتة بزيادة حجم الانتاج وتزيد الارباح ويعد ذلك جوهر اقتصاديات الحجم الكبير.

بناء المفهوم: نقطة التعادل

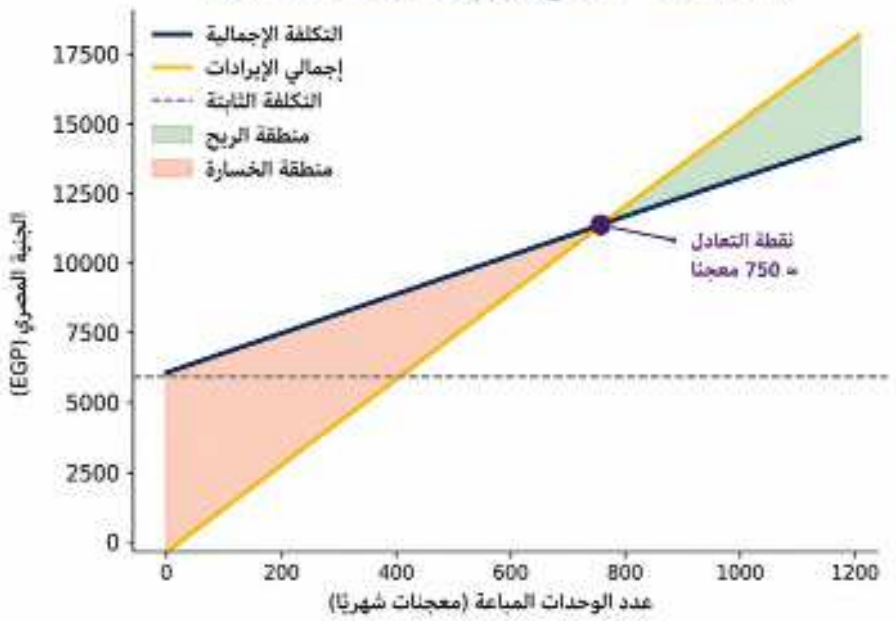
نقطة التعادل هي مستوى المبيعات الذي يتساوى عنده الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية؛ فلا تحقق المنظمة أرباحًا ولا خسارة.

تحدد نقطة التعادل الحد الأدنى للمبيعات اللازمة لتغطية جميع التكاليف؛ وما بعدها يسهم في الربح.

نقطة التعادل بالوحدات =

التكاليف الثابتة ÷ (سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة)

الشكل 9.1 — مطبخ مريم: تحليل نقطة التعادل



فكّر!

وجدت مريم بعد دراسة السوق ان السوق يستوعب 10000 قطعة كيك في السنة وهو نفس حجم نقطة التعادل هل تستمر في المشروع.

رؤية أساسية

تخبر نقطة التعادل المنظمة بالحد الأدنى من الأداء اللازم للبقاء؛ وكل وحدة تباع بعدها تسهم في الربح.

فكّر!

هل نقطة التعادل المنخفضة أفضل دائمًا للشركة؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تمرين - تقويم تكويني

1. إذا بلغت التكاليف الثابتة 6,000 جنيه شهريًا، وسعر السلعة 15 جنيهًا، وتكلفتها المتغيرة 7 جنيهات، فاحسب نقطة التعادل بالوحدات.
2. ماذا يحدث لنقطة التعادل إذا ارتفعت التكاليف الثابتة، مثل شراء فرن ثانٍ؟
3. لماذا تفيد معرفة نقطة التعادل قبل الحصول على قرض؟

تطبيق عملي

السيناريو	الأثر في نقطة التعادل: أعلى / أدنى / لا تغيير
ارتفاع سعر البيع	————
ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة	————
انخفاض التكاليف الثابتة	————

تطبيق حسابي

في مثال مطبخ مريم: هامش المساهمة للوحدة = 15 − 7 = 8 جنيهات.

إذن نقطة التعادل = 6,000 ÷ 8 = 750 قطعة شهريًا.

تذكّر

بيانات مالية رئيسية:

1. قائمة الدخل: توضح حجم الإيرادات والمصروفات وصافى الربح قبل وبعد الضريبة.
2. قائمة المركز المالى: توضح جانبى الأصل والخصوم.
3. قائمة التدفق النقدى: تقرير مالى يوضح حركة الأموال الداخلة الى المنظمة والخارجة منها خلال فترة زمنية محددة.
4. السيولة: إحدى المقاييس المالية التى تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتحويل أصولها إلى نقدية بسرعة دون تحمل خسائر.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

رابحة على الورق، لكنها تفتقر إلى النقد

حيرة مريم: تشير السجلات إلى أرباح الشهر الماضي، ومع ذلك - بصعوبة - توافر لديها نقد لدفع مستحقات مورد الدقيق. وتوضح لينا أن الربح لا يساوي النقد؛ فبعض العملاء، مثل المقهى، يدفعون بعد 30 يومًا من التسليم.

بناء المفهوم: التدفق النقدي وإعداد الموازنة

التدفق النقدي هو حركة الأموال الداخلة إلى المنظمة والخارجة منها عبر الزمن. وقد تربح المنظمة على الورق ثم ينفد نقدها بسبب تأخر المدفوعات. والموازنة التقديرية خطة مالية للدخل والمصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية مستقبلية.

- التدفقات الداخلة: الأموال المقبوضة، مثل المبيعات والقروض وعائد الاستثمار.
- التدفقات الخارجة: الأموال المدفوعة، مثل إيراد الإيجار والمواد الخام بشراء الأصول والأجور.
- يتوقع بيان التدفق النقدي المستقبلي المقبوضات والمدفوعات لتجنب العجز.
- تساعد الموازنة المنظمة على تخطيط الإنفاق واكتشاف المشكلات مقدمًا.

وعي ضريبي مبسط

المفهوم	التفسير
الربح الخاضع للضريبة	الربح المتبقي بعد خصم مصروفات الأعمال المسموح بها
لماذا يهم؟	يجب تخصيص أموال للالتزامات الضريبية لتجنب عجز نقدي لاحق

تذكّر

ان مقاييس الأداء والسيولة مالية مثل الربح وغير مالية مثل رضاء العملاء وجودة العمليات والانتاج.

قد تحقق المنظمة أرباحًا وتفشل مع ذلك إذا نفد النقد؛ فتوقيت القبض والدفع مهم بقدر مبلغ الربح.

فكّر!

هل ينبغي لـ «مطبخ مريم» (Mariam's Kitchen) أن يطلب من المقهى الدفع بشكل أسرع، أم يجد طريقة أخرى لإدارة الفجوة النقدية (العجز النقدي المؤقت)؟ برر إجابتك.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

قد تكون المنظمة رابحة ثم تفشل إذا نفد نقدها؛ لذلك لا تقل إدارة التدفق النقدي أهمية عن إدارة الربح.

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا واجه مطبخ مريم نقصًا في التدفقات النقدية الداخلة رغم كونه رابحة؟
2. اقترح طريقة لتحسين تدفقه النقدي الداخل فيما يتعلق بمهلة دفع المقهى البالغة 30 يومًا.
3. لماذا ينبغي تخصيص مال للضريبة بدلًا من إنفاق الربح كله فورًا؟

تذكّر

-إن العجز النقدى المؤقت يمكن معالجته من خلال تسريع تحصيل الديون وتقديم عروض لتحفيز الدفع الفورى.

- يعد الهدف من قياس الربح هو قياس كفاءة العمل التدفق النقدى فيقيس القدرة على البقاء وسداد الالتزامات.

أسئلة تدريبية

1. اشرح بأسلوبك الفرق بين الربح والتدفق النقدي الداخل و الخارج.

.....

2. اكتب سببين قد يجعلان منظمة رابحة تعاني نفاد النقد.

.....

سؤال للتفكير

هل يطلب مطبخ مريم من المقهى الدفع أسرع، أم يبحث عن وسيلة أخرى لإدارة الفجوة النقدية؟ برّر.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مطبعة نبيل - القاهرة

لدى نبيل تكاليف ثابتة قدرها 4,000 جنيه شهريًا، ويتقاضى 20 جنيهًا لكل مهمة طباعة، وتبلغ التكلفة المتغيرة 8 جنيهات للمهمة.

المهمة

احسب نقطة تعادل مطبعة نبيل بالوحدات.

.....

دراسة الحالة الثانية: محل زهور سلوى - الإسكندرية

يظهر المحل أرباحًا على الورق، لكن سلوى لا تستطيع دفع مستحقات المورد لأن معظم العملاء يحولون المبالغ بعد 20 يومًا.

المهمة

اشرح مشكلة سلوى باستخدام مفهوم التدفق النقدي.

.....

دراسة الحالة الثالثة: مغسلة سيارات فادي - الجيزة

لم يضع فادي موازنة من قبل، وكثيرًا ما يفرط في شراء المستلزمات أول الشهر؛ فلا يتبقى ما يكفي للأجور لاحقًا.

المهمة

كيف تساعده موازنة شهرية على تجنب المشكلة؟

.....

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

دراسة الحالة الرابعة: مطبخ مريم - قرار القرض

تقع نقطة التعادل المحسوبة ضمن مبيعات المطبخ الحالية بسهولة، لكن أقساط القرض ستضيف تكلفة ثابتة شهرية جديدة.

المهمة

1. هل يحصل المطبخ على القرض؟ استخدم مفاهيم الوحدة لتبرير توصيتك.

.....

2. في ضوء ماقمت بدراسته في هذة الوحدة فكر ماهي اقتصاديات الحجم الكبير.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة التاسعة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرف إدارة التمويل.

.....

2. عرّف التكلفة الثابتة والمتغيرة، مع مثال لكل منهما.

.....

3. اكتب معادلة الربح.

.....

4. اكتب معادلة نقطة التعادل.

.....

5. اشرح الفرق بين الربح والتدفق النقدي.

.....

6. ما الموازنة التقديرية؟ ولماذا تفيد؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. تتغير التكاليف الثابتة مباشرة مع مستوى الإنتاج. [صواب / خطأ]
2. يساوي الربح الإيراد مطروحًا منه التكاليف الكلية. [صواب / خطأ]
3. قد تكون المنظمة رابحة على الورق ثم ينفد نقدها. [صواب / خطأ]
4. نقطة التعادل هي الموضع الذي يزيد فيه الإيراد الكلي على التكاليف الكلية. [صواب / خطأ]
5. الموازنة خطة تقدّر الدخل والمصروفات المستقبلية. [صواب / خطأ]
6. ترتبط التكاليف المتغيرة بالمبيعات [صواب / خطأ]
7. يجب أن تسعى كافة المشروعات الصغيرة إلى إنتاج حجم أكبر يتجاوز نقطة التعادل لتحقيق أرباح. [صواب / خطأ]

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مما يلي تكلفة متغيرة لمخبز؟

أ. قسط تأجير الفرن.

ب. الدقيق.

ج. إيجار المطبخ.

د. رسم تسجيل المنظمة.

2. إذا ارتفعت التكاليف الثابتة، فإن نقطة التعادل غالبًا:

أ. تنخفض.

ب. ترتفع.

ج. تظل كما هي تمامًا.

د. تصبح سالبة.

3. تواجه منظمة هادفة للربح بلا نقد لدفع الموردين مشكلة في:

أ. تحليل التعادل.

ب. التدفق النقدي.

ج. تقسيم السوق.

د. الرقابة على الجودة.

4. اذا كانت التكاليف الثابتة 10000 جنيه شهريا لمشروع إعداد هدايا أون لاين و التكلفة المتغيرة 200جنيه وسعر بيع الوحدة 300جنية، اختر نقطة التعادل بالوحدات:

أ. 200 وحدة.

ب. 300 وحدة.

ج. 100 وحدة.

د. 50 وحدة.

5. يجب أن تسعى كافة المشروعات الصغيرة إلى إنتاج حجم .....

أ. صغير

ب. كبير

ج. متساوى لنقطة التعادل

د. الأقصى

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. لدى متجر تكاليف ثابتة 8,000 جنيه شهريًا، ويبيع الوحدة بـ 25 جنيهًا، وتكلفتها المتغيرة 10 جنيهات. احسب نقطة التعادل واشرح معناها.

.....

2. اشرح، مستعينًا بقرار قرض مطبخ مريم، لماذا يفيد تحليل التعادل قبل تحمل تكاليف ثابتة جديدة مثل قسط القرض؟

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

هل الربح أفضل مقياس لنجاح المنظمة؟

فهم السؤال

يتطلب السؤال تقييم ما إذا كان الربح وحده يقدم الصورة الكاملة لأداء المنظمة، أم أن التدفق النقدي والنمو ورضا العملاء والأثر الأخلاقي لا يقل أهمية.

الربح ضروري وسهل القياس، لكن قد تكون المنظمة رابحة على الورق بينما تواجه مشكلة تدفق نقدي خطيرة أو ضعف معنويات العاملين أو تراجع ثقة العملاء.

مفاهيم يمكن استخدامها

- الإيراد والتكلفة والربح.
- تحليل التعادل.
- التدفق النقدي.
- إعداد الموازنة.
- مقاييس الأداء غير المالية.

مواقف محتملة

- الربح أفضل مقياس؛ لأنه يحدد في النهاية قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- الربح وحده مقياس ناقص؛ لأن السيولة وثقة أصحاب المصلحة والاستدامة مهمة بالقدر نفسه.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الربح بوضوح وتمييزه عن التدفق النقدي.
- شرح حجة الربح بوصفه أفضل مقياس للنجاح.
- شرح حجة استخدام مقاييس أخرى أيضًا.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم ومحل سلوى.
- تقييم حدود الاعتماد على الربح وحده والوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الربح والنجاح	ماذا يعني النجاح للمنظمة؟
الحجة الأولى	حجة الربح بوصفه أفضل مقياس	لماذا يعد الربح ضروريًا للبقاء؟
الحجة الثانية	حجة المقاييس الاشمل	لماذا قد يكون الربح وحده مضللًا؟
التقييم	لماذا قد يكون الربح وحده مضللًا؟	هل يمكن استخدام الربح والمقاييس الأخرى معًا؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	هل الأرباح أفضل مقياس منفرد للنجاح؟

خلاصة أساسية

يمكن الجمع بين الربح والسيولة والمقاييس غير المالية في لوحة أداء واحدة بدل الاعتماد على رقم منفرد.

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

استجابة نموذجية

هل الربح أفضل مقياس لنجاح المنظمة؟

كثيرًا ما يُعامل الربح بوصفه المقياس النهائي لنجاح الأعمال؛ لأنه يبين هل تكسب المنظمة أكثر مما تنفق. وتقيّم هذه المقالة ما إذا كان الربح وحده كافيًا.

الربح ضروري؛ فمن دونه لا يستطيع مطبخ مريم البقاء أو سداد القروض أو إعادة الاستثمار في النمو. كما يسهل نسبيًا حسابه ومقارنته عبر الزمن.

لكن محل زهور سلوى يبين أن منظمة رابحة قد تفشل إذا نفد نقدها. ولا يكشف الربح شيئًا عن دافعية العاملين أو رضا العملاء أو الممارسة الأخلاقية، مع أن جميعها يؤثر في النجاح الطويل الأجل.

وخلاصة القول إن الربح مقياس ضروري لكنه غير مكتمل. وتتطلب الصورة الأشمل النظر إلى التدفق النقدي ورفاه أصحاب المصلحة والاستدامة إلى جانب الربح.

رؤية أساسية

رؤية أساسية

الربح مقياس مهم لكنه غير مكتمل؛ وتظهر الصورة الأصدق عند جمعه مع السيولة وثقة أصحاب المصلحة والاستدامة.

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

1. لو امتلكت منظمة، فهل تحكم على نجاحها أساسًا بالربح، أم توازنه بالتساوي مع مقاييس أخرى؟ فسّر.

.....

.....

2. ناقش مع زملائك

- المقاييس طويلة الأجل والمقاييس قصيرة الأجل.

- المقاييس المالية وغير المالية،وأيهما أكثر أهمية للمنظمة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الوحدة العاشرة

الاستراتيجية والتحليل واتخاذ القرار

الفكرة الكبرى

تتطلب القرارات الاستراتيجية موازنة القدرة الداخلية بالظروف الخارجية، واستخدام أدوات منظمة، وتقبل المخاطرة وعدم اليقين.

الأسئلة الأساسية

- كيف ينبغي للمنظمة تحديد اتجاهها المستقبلي؟
- ما حدود البيانات عند اتخاذ قرارات الأعمال؟

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

المفاهيم الأساسية

- تطبيق تحليل SWOT على موقف أعمال.
- شرح أطر اتخاذ القرار ودور المخاطرة.
- تقييم حدود بيانات الأعمال.
- تطبيق التفكير الاستراتيجي على قرار ختامي متكامل.
- تبرير توصية استراتيجية نهائية بأدلة من المقرر كله.

محور التفكير

قرار منح الامتياز يوسع نطاق انتشار العلامة عبر أطراف أخرى؛ لذلك يزيد نطاق النتائج ويقل التحكم المباشر وترتفع مخاطر السمعة.

الفكرة المحورية للوحدة

تتطلب القرارات الاستراتيجية موازنة القدرة الداخلية بالظروف الخارجية، واستخدام أدوات منظمة، وقبول المخاطرة وعدم اليقين.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: عرض منح الامتياز التجاري

عرض الامتياز التجاري

تعرض مجموعة تجزئة إقليمية على مطبخ مريم منح امتياز علامته التجارية: أكشاك تحمل الاسم في أنحاء القاهرة، يمولها أصحاب الامتياز في الغالب، وتحصل مريم ولينا على مقابل مادى عن كل موقع. إنه أكبر قرار واجهتاه. تبدو بيانات مبيعات العام الماضي قوية، لكنها تخص اثني عشر شهرًا فقط لمشروع تغيرت باستمرار منتجاته واسعارها وموظفية. فهل تتنبأ هذه البيانات بأداء عشرة مواقع لا تديرانها يوميًا؟

فكّر!

هل ينبغي لـ مريم ولينا الوثوق في بياناتهما (الداتا المتاحة لديهما) كليًا لاتخاذ خطوة الامتياز التجاري (الفرنشايز)، أم أن القرار ينطوي على الكثير من عدم اليقين بحيث لا يمكن الاعتماد على البيانات وحدها؟

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما الذي يجعل قرار الامتياز مختلفًا عن القرارات السابقة كلها؟
2. لماذا قد لا تكفي بيانات سنة واحدة للتنبؤ الآمن بنجاح عشرة مواقع؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الأول: تحليل SWOT

النظر إلى الصورة الكاملة

قبل الرد على مجموعة الامتياز، تقرر مريم ولينا رسم خريطة صادقة للموقف، لا تقتصر على الإيجابيات بل تشمل أوجه الضعف والمخاطر أيضًا.

بناء المفهوم: تحليل SWOT

الفئة	مثال من مطبخ مريم
نقاط القوة - داخلية	سمعة محلية قوية؛ كفاءة المركز المالى؛ جودة متسقة
نقاط الضعف - داخلية	خبرة إدارية محدودة؛ فريق صغير؛ غياب خبرة إدارة الفروع البعيدة
الفرص - خارجية	انتشار العلامة بالامتياز؛ الوصول إلى عملاء جدد في القاهرة
التهديدات - خارجية	فقدان ضبط الجودة؛ ضرر العلامة إذا أخفق صاحب امتياز؛ ظهور منافس جديد.

الشكل 10.1 — تحليل SWOT: قرار مريم بشأن امتياز مطبخ مريم

تذكّر

القوة والضعف متغيرات داخلية؛ والفرصة والتهديد عاملان خارجيان.

فكّر!

لا تنتج أداة SWOT القرار تلقائيًا؛ بل تنظم الأدلة التي يُبنى عليها الحكم.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

رؤية أساسية

لا يفيد تحليل SWOT إلا إذا كانت المنظمة صادقة بشأن نقاط ضعفها وتهديداتها، لا نقاط قوتها وفرصها فقط.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي فئة في SWOT تمثل أكبر خطر على قرار الامتياز؟
2. اشرح الفرق بين نقطة الضعف والتهديد، مع مثال لكل منهما.
3. كيف يحول مطبخ مريم نقطة ضعف إلى قوة قبل منح الامتياز؟

أسئلة تدريبية

قم بإعداد تحليل SWOT مبسطًا لفكرة مشروع من اختيارك، بنقطة واحدة في كل خانة.

.....

.....

سؤال للتفكير

هل يشير تحليل SWOT إلى أن مطبخ مريم جاهز لمنح الامتياز؟ برّر.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

الموازنة الرسمية بين البدائل

تـدرك مريـم ولينـا أن القـرار أكـبر مـن أن يُـترك للحكـم الشـخصي . فعليهـما تقسـيم البدائـل و تحديـد مزايـا و عيـوب كل بديـل قبـل قـرار الاختيـار.

بناء المفهوم: مراحل صنع القرار

إطـار اتخـاذ القـرار عمليـة منظمـة لمقارنـة البدائـل بمعايـير واضحـة، وتشـمل: تعريـف القـرار، وحـصر البدائـل، وتقييـم المخاطـر والعوائـد، واختيـار البديـل الأنسـب للأهـداف.

البديل	العائد المحتمل	المخاطرة المحتملة
قبول العرض الكامل	نمـو سـريع وانتشـار وزيـادة الارباح	فقـد ضبـط الجـودة وضـرر السـمعة والسـيطرة
رفض العرض والنمو المستقل	السيطرة والسمعة الطيبة	فقدان الفرصة وانخفاض النمو
رفض العرض والنمو المستقل	اختيـار المأكـولات فـى أسـواق جديـدة علـى هامـش ربـح منخفـض	مخاطر أقل يسهل ادارتها

خلاصة أساسية

لا يلغـي الإطـار المنظـم المخاطـرة، لكنـه يجعلهـا مرئيـة وقابلـة للموازنـة بـدل تجاهلهـا.

فكّر!

هـل يُعـد تجنـب المخاطـر تمامًـا اسـتراتيجية واقعيـة لأي شركـة طامحـة في النمـو؟ وضـح ذلـك.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي بديل توصي به؟ ولماذا؟
2. لماذا تكون التجربة الصغيرة أقل مخاطرة؟
3. ما معايير الحكم على نجاح التجربة؟

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

القسم الثالث: حدود البيانات والتفكير الاستراتيجي

ما لا تستطيع الأرقام إخبارهما به

تنظر مريم مجددًا إلى المبيعات القوية وتسأل: هل تقول هذه البيانات شيئًا كافيًا عن عشرة مواقع جديدة يديرها أشخاص جدد في أحياء مختلفة؟

بناء المفهوم: حدود بيانات الأعمال

- لا يضمن الأداء الماضي النتائج المستقبلية، خصوصًا في ظروف جديدة.
- قد لا تمثل العينة الصغيرة، كسنة من فرعٍ واحدٍ، سياقًا أكبر ومختلفًا.
- قد تكون البيانات ناقصة أو قديمة أو متأثرة بعوامل تم زوالها.
- لا تمثل الأرقام وحدها الحكم والثقافة والعلاقات، مع أنها تؤثر في النتائج.

رؤية أساسية

التفكير الاستراتيجي الجيد يقوم على جمع البيانات والتحليل الامثل لها ،والمعلومات تنير القرار ولا تتخذه وحدها.

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا تعد بيانات سنة من فرعٍ واحدٍ أساسًا محدودًا لقرار الامتياز؟
2. اذكر عاملًا غير كمى ينبغي مراعاته.
3. كيف يرتبط ذلك بالسؤال الأساسي عن حدود البيانات؟

فكّر!

هل ينبغي لـ «مطبخ مريم» (Mariam's Kitchen) اتخاذ قراره النهائي بالاعتماد بشكل أساسي على المعلومات، أم على التقدير الشخصي (الخبرة والرؤية)، أم على مزيج منهما معًا؟

أسئلة تدريبية

1. اشرح بمثال لماذا لا تكفي عبارة «المعلومات تبدو جيدة» لتبرير قرار كبير.

.....

2. لخّص في 3–4 جمل قرارك النهائي بشأن عرض الامتياز وأسبابه.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: قرار امتياز صالة تامر الرياضية - القاهرة

صالة تامر صالة رابحة، وتريد مجموعة امتياز فتح خمسة فروع باسمه خلال عام.

المهمة

قم بإعداد تحليل SWOT مصغرًا: تتضمن قوة وضعف وفرصة وتهديد.

.....

دراسة الحالة الثانية: منصة ياسمين للتجارة الإلكترونية - الإسكندرية

تبدو بيانات مبيعات «ياسمين» خلال الأشهر الثلاثة الماضية ممتازة، ولكن تم جمعها بالكامل خلال فترة عطلة موسمية.

المهمة

لماذا قد تكون أساسًا محدودًا لتخطيط العام كله؟

.....

دراسة الحالة الثالثة: مزرعة حسام العائلية - البحيرة

يجب على عائلة حسام اتخاذ قرار بين الاستمرار في زراعة المحاصيل التقليدية أو الاستثمار بمبالغ ضخمة في محاصيل جديدة مخصصة للتصدير.

المهمة

حدد العائد والمخاطر المحتملة عند التحول إلى التصدير.

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

دراسة الحالة الرابعة: مطبخ مريم - القرار النهائي

يجب على مريم ولينا الرد على مجموعة الامتياز بقرار نهائي مبرر.

المهمة

باستخدام SWOT والمخاطرة وحدود البيانات، أوصِ بقرار نهائي وبرره بالكامل.

.....

مهمة ختامية

استخدم SWOT والمخاطرة وحدود البيانات للوصول إلى توصية واضحة قابلة للدفاع عنها.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

بنك أسئلة التدريب - الوحدة العاشرة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. ماذا ترمز حروف SWOT؟

.....

2. اشرح الفرق بين المتغيرات الداخلية والخارجية في SWOT.

.....

3. وضع مراحل صنع القرار.

.....

4. اذكر سببًا يجعل البيانات أساسًا محدودًا للقرار.

.....

5. لماذا لا يمكن تجنب المخاطرة في القرار الاستراتيجي؟

.....

تذكّر

المخاطرة لا تعني الخطأ؛ بل احتمال نتيجة سلبية يجب تقديرها ومقارنتها بالعائد.

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. القوة والضعف متغيران داخليان. [صواب / خطأ]

2. الفرص والتهديدات متغيران داخليان. [صواب / خطأ]

3. تتنبأ بيانات المبيعات الماضية دائمًا بالأداء المستقبلي بدقة. [صواب / خطأ]

4. تلغى مراحل صنع القرار كل المخاطر المحتملة. [صواب / خطأ]

5. يجمع التفكير الاستراتيجي بين البيانات والتخمين. [صواب / خطأ]

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. تشير التهديدات في SWOT إلى:

أ. ضعف داخلي.

ب. مخاطر خارجية.

ج. قوة داخلية.

د. فرصة محتملة.

2. ما حد استخدام بيانات سنة واحدة لتخطيط توسع كبير؟

أ. جمعها مكلف دائمًا.

ب. قد لا تمثل ظروفًا مستقبلية أو مختلفة.

ج. لا يمكن كتابتها.

د. استخدامها غير قانوني.

3. تساعد مراحل صنع القرار على:

أ. إلغاء المخاطرة.

ب. مقارنة البدائل بمعايير واضحة.

ج. تجنب القرار.

د. ضمان النجاح.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اختر قرار توسع حقيقيًا أو متخيلًا، وطبّق عليه تحليل SWOT ثم أوصِ بمدى الاستمرارية.

.....

2. اكتب فقرة من 5–6 جمل بتوصيتك النهائية لمريم ولينا بشأن الامتياز، عميلًا ثلاثة مفاهيم من المقرر على الأقل.

.....

تطبيق

قدّم توصية محددة، ثم اربطها بثلاثة مفاهيم على الأقل من المقرر، لا بمجرد رأي شخصي.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

مقال الحكم والاستدلال

عند اتخاذ قرار استراتيجي كبير، هل تعتمد المنظمة أكثر على البيانات أم التخمين؟

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة مصدرين للإرشاد: البيانات القابلة للقياس، مثل المبيعات، والحكم البشري القائم على الخبرة والحدس وفهم السياق. تقوم البيانات على أدلة وحقائق موضوعية، لكنها قد تكون محدودة أو ناقصة أو مستمدة من ظروف تغيرت. ويستفيد التخمين من الخبرة والسياق، لكنه قد يتأثر بالتحيز والثقة الزائدة.

مفاهيم يمكن استخدامها

- تحليل SWOT.
- مراحل صنع القرار.
- المخاطرة.
- حدود بيانات الأعمال.
- التفكير الاستراتيجي.

مواقف محتملة

- تعطى البيانات الأولوية لأنها تقدم دليلًا موضوعيًا قابلًا للقياس بدلا من الرأي.
- يعطى التخمين الأولوية لأن البيانات محدودة ولا تلتقط السياق والثقافة والعلاقات.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف القرار القائم على البيانات والقرار القائم على التخمين.
- شرح حجة أولوية البيانات وحجة أولوية التخمين.
- استخدام أمثلة من المقرر، مثل مطبخ مريم وياسمين وحسام.
- تقييم إمكان الجمع بينهما والوصول إلى نتيجة متوازنة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الفرق بين القرار المبني على البيانات و القرار المبني على التخمين	لماذا قد يقودان إلى نتائج مختلفة؟
الحجة الأولى	حجة أولوية البيانات	لماذا يهم الدليل الموضوعي؟
الحجة الثانية	حجة أولوية التخمين	لماذا قد لا تكفي البيانات؟
التقييم	مقارنة الرأيين	هل يمكن الاعتماد عليهما معًا؟
الخاتمة	إصدار قرار مبرر	أيهما يقود القرار الاستراتيجي؟

خلاصة أساسية

استخدم البيانات دليلًا، والتخمين لتفسير مدى صلاحيتها وحدودها في السياق المحدد.

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

استجابة نموذجية

عند اتخاذ قرار استراتيجي كبير، هل تعتمد المنظمة أكثر على البيانات أم التخمين الشخصي؟

تثير القرارات الكبرى، مثل عرض الامتياز لمطبخ مريم، سؤالًا عن مقدار الثقة في البيانات أو التخمين عندما يكون المستقبل غير مؤكد.

تقدم البيانات دليلًا موضوعيًا قابلًا للقياس. فمبيعات مطبخ مريم القوية تطمئن إلى أن السلعة والعلامة يحظيان بتقدير العملاء، وليس ذلك مجرد تخمين .

لكن للبيانات حدودًا؛ فلا تستطيع سنة واحدة من موقع واحد التنبؤ الكامل بنتائج عشرة مواقع يديرها أشخاص مختلفون في أحياء مختلفة. ويلزم التخمين الشخصي لتفسير ما تظهره البيانات وما لا تظهره.

وخلاصة القول إن البيانات والتخمين لا يكفي أي منهما منفردًا بل تستخدم القرارات الأقوى البيانات دليلًا، وتعتمد على التخمين لتفسير حدودها؛ وهو التفكير المنظم الذي طوّره المقرر عبر وحداته.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

بالنظر إلى المقرر كله، أي وحدة غيّرت طريقة تفكيرك في الأعمال أكثر؟ ولماذا؟

.....

.....

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

قاموس المصطلحات الأساسية (GLOSSARY OF KEY TERMS)

مصطلحات الأعمال الرئيسية من الفصول العشرة مرتبة أبجديًا حسب النص الأصلي:

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية	توسيط
Autocratic leadership	**القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)**	أسلوب قيادة يتخذ فيه المدير القرارات بمفرده دون مشاركة تُذكر من الموظفين.
Batch production	**الإنتاج على مجموعات (الإنتاج الدُفعي)**	طريقة إنتاج يتم فيها تصنيع عناصر متطابقة معًا في مجموعات.
Break-even point	**نقطة التعادل**	مستوى المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية، بحيث لا تحقق الشركة أرباحًا ولا تتحمل خسارة.
Budget	**الموازنة / الميزانية التقديرية**	خطة مالية تقديرية للإيرادات والمصروفات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة.
Business	**الأعمال / الشركة / المشروع**	منظمة تقدم سلعًا أو خدمات، بشكل متعمد ومتسق، مقابل قيمة مادية أو معنوية.
Business ethics	**أخلاقيات العمل**	المبادئ الأخلاقية التي توجّه سلوك المنظمة، بما في ذلك النزاهة والإنصاف.
Business objective	**هدف العمل / الهدف التجاري**	هدف محدد يوجه قرارات المنظمة، مثل البقاء، أو تحقيق الربح، أو النمو.
Cash flow	**التدفق النقدي**	حركة الأموال الواردة إلى الشركة والخارجة منها على مدار فترة زمنية.
Company	**شركة (مساهمة / ذات شخصية اعتبارية)**	عمل تجاري منفصل قانونًا عن أصحابه (المساهمين)، ويتميز بمسؤولية محدودة.
Corporate Social Responsibility (CSR)	**المسؤولية الاجتماعية للشركات**	التزام طوعي من جانب المنظمة بالعمل بطرق تفيد المجتمع والبيئة بما يتجاوز المتطلبات القانونية.
Decision-making framework	**إطار اتخاذ القرار**	عملية منظمة للمقارنة بين الخيارات المتاحة بناءً على معايير واضحة بدلاً من الاعتماد على الغريزة وحدها لاتخاذ القرار.
Democratic leadership	**القيادة الديمقراطية**	أسلوب قيادة يشرك فيه المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
External factors	**العوامل الخارجية**	الظروف المحيطة بالمنظمة وخارجة عن إرادتها ولا يمكنها التحكم فيها بشكل مباشر، مثل الاقتصاد أو السياسات الحكومية.
Fixed costs	**التكاليف الثابتة**	التكاليف التي تظل كما هي بغض النظر عن حجم إنتاج الشركة أو مبيعاتها دون تغيير.
Flow production	**الإنتاج المستمر (الخط المنساب)**	طريقة إنتاج مستمرة وغالبًا ما تكون مؤتمتة (آلية)، تُستخدم لإنتاج كميات ضخمة ونمطية موحدة.
Goods	**السلع**	سلعات مادية ملموسة يمكن للعملاء لمسها وامتلاكها ونقلها وتخزينها.
Herzberg's Two-Factor Theory	**نظرية هيرزبرغ ذات العاملين**	نظرية في التحفيز تميز بين عوامل الوقاية (التي تمنع عدم الرضا) وبين العوامل المحفزة (التي تحقق الرضا).
Hygiene factor	**عامل الوقاية (في العمل)**	في نظرية هيرزبرغ: عامل في مكان العمل (مثل الأجر أو السلامة) يمنع عدم الرضا ولكنه لا يحفز في حد ذاته.
Internal factors	**العوامل الداخلية**	الظروف داخل المنظمة والتي يمكنها عمومًا التأثير عليها أو التحكم فيها، مثل الموظفين والشؤون المالية.
Job production	**الإنتاج الفردي (بحسب الطلب)**	طريقة إنتاج يتم فيها تصنيع عنصر واحد فريد من البداية وحتى النهاية.
Laissez-faire leadership	**قيادة عدم التدخل (القيادة التفويضية)**	أسلوب قيادة يقدم فيه المدير الحد الأدنى من التوجيه ويسمح للموظفين بإدارة أنفسهم.
Limited liability	**المسؤولية المحدودة**	حماية قانونية تعني أن خسائر المالك تقتصر على المبلغ الذي استثمره في الشركة فقط.
Management functions	**وظائف الإدارة**	المهام الأربع الأساسية لإدارة الأعمال: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

Market research	**بحوث السوق**	عملية جمع المعلومات حول العملاء والأسواق لدعم القرارات التجارية.
Market segmentation	**تقسيم السوق**	تقسيم سوق واسع إلى مجموعات أصغر من العملاء الذين لديهم احتياجات متشابهة.
Marketing mix (4Ps)	**المزيج التسويقي (العناصر الأربعة)**	العناصر الأربعة التي تديرها المنظمة للوصول إلى العملاء وهي: السلعة، السعر، المكان (التوزيع)، والترويج.
Maslow's Hierarchy of Needs	**هرم ماسلو للاحتياجات**	نظرية تشير إلى أن البشر يتحفزون بنظام هرمي من الاحتياجات، تبدأ من احتياجات البقاء الأساسية وتصل إلى تحقيق الذات.
Motivator	**العامل المحفز**	في نظرية هيرزبرغ: عامل في مكان العمل (مثل التقدير أو المسؤولية) يخلق دافعًا ورغبة حقيقية في العمل.
Needs	**الاحتياجات**	السلع أو الخدمات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، مثل الغذاء والماء والمأوى الأساسي.
Non-routine decision	**قرار غير روتيني**	قرار جديد، عالي الضغط، أو عالي المخاطر يتطلب إطلاق الأحكام والتقدير الشخصي بدلاً من اتباع عملية قياسية.
Opportunity	**الفرصة**	ظرف أو وضع خارجي يمكن للمنظمة استغلاله لصالحها.
Partnership	**شركة الأشخاص**	شركة يملكها ويديرها شخصان أو أكثر يتشاركون الملكية والمسؤولية والأرباح.
Performance management	**إدارة الأداء**	العملية المستمرة لتحديد التوقعات، ومراقبة التقدم، وتقديم التغذية الراجعة (التقييم المستمر) للموظفين.
PESTEL analysis	**تحليل بيستل (PESTEL)**	أداة لتحليل العوامل الخارجية المؤثرة على العمل التجاري: السياسية (Po-litical)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، والتكنولوجية (Technological)، والبيئية (Environmental) والقانون (Legal).
Place (marketing)	**المكان / التوزيع (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بأين وكيف يصل المنتج الى العملاء.
Politics/Political factors	**العوامل السياسية**	القوانين واللوائح والسياسات الحكومية التي تؤثر على كيفية تشغيل المنظمة وإدارتها.
Price (marketing)	**التسعير (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بالمبلغ الذي يدفعه العملاء مقابل السلعة.
Primary research	**البحث الأولي (الميداني)**	بيانات جديدة يتم جمعها مباشرة بواسطة المنظمة، مثل إجراء استطلاع رأي.
Primary sector	**القطاع الأولي (الزراعي/الاستخراجي)**	جزء من الاقتصاد يستخرج الموارد الطبيعية مباشرة من الأرض، مثل الزراعة أو الصيد.
Primary stakeholder	**أصحاب المصلحة الرئيسيون**	شخص أو مجموعة تشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية للمنظمة أو تعتمد عليها اعتمادًا مباشرًا.
Product (marketing)	**السلعة (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بالعنصر الذى سيتم بيعه، بما في ذلك الجودة والمميزات.
Production method	**طريقة الإنتاج**	الأسلوب الذي تتخذه المنظمة لتصنيع سلعاتها: إنتاج فردي، أو دُفعي، أو مستمر.
Productivity	**الإنتاجية**	مقياس للمخرجات لكل وحدة من المدخلات، مثل عدد العناصر المُنتجة لكل عامل في الساعة.
Profit	**الربح**	المبلغ المتبقي بعد أن تطرح المنظمة إجمالي تكاليفها من إجمالي إيراداتها.
Promotion (marketing)	**الترويج (في التسويق)**	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بكيفية تواصل المنظمة مع العملاء وإقناعهم بالسلعة.
Qualitative research	**البحث النوعي (الكيفي)**	بحث يجمع الآراء والمشاعر والأسباب الكامنة وراء السلوكيات بدلاً من البيانات الرقمية.
Quality control	**مراقبة الجودة**	عملية التحقق من أن السلعات تلبي المعايير المطلوبة قبل أن تصل إلى العميل.
Quantitative research	**البحث الكمي**	بحث يجمع بيانات رقمية، مثل "كم العدد؟" أو "كم مرة؟".
Recruitment	**التوظيف**	عملية جذب المرشحين المناسبين للتقدم لشغل وظائف شاغرة.

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

Revenue	**الإيرادات**	إجمالي الدخل الذي تحققه المنظمة من المبيعات (السعر مضروباً في الكمية المباعة).
Risk (business)	**المخاطرة (في الأعمال)**	احتمالية أن يؤدي قرار أو حدث ما إلى نتيجة مالية أو تشغيلية سلبية.
Routine decision	**قرار روتيني**	قرار متكرر ومنخفض المخاطر يمكن أن يتبع عملية قياسية ثابتة.
Secondary research	**البحث الثانوي (المكتبي)**	البيانات الموجودة بالفعل والتي تم جمعها بواسطة آخرين، مثل التقارير والبحوث الجاهزة في مجال الأعمال.
Secondary sector	**القطاع الثانوي (الصناعي/التحويلي)**	جزء من الاقتصاد يقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع مصنعة أو نصف مصنعة.
Secondary stakeholder	**أصحاب المصلحة الثانويون**	شخص أو مجموعة تتأثر بالمنظمة ولكنها لا تشارك بشكل مباشر في عملياتها اليومية.
Sectors of industry	**قطاعات الصناعة (النشاط الاقتصادي)**	الفئات الثلاث الواسعة للنشاط الاقتصادي: الأولية، (الاستخراجية، والثانوية (الصناعية /التحويلية) والثالثة (الخدمى).
Selection	**الاختيار والتعيين**	عملية اختيار أفضل مرشح للوظيفة، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال المقابلات الشخصية أو الاختبارات.
Services	**الخدمات**	أعمال أو منافع غير ملموسة يختارها العملاء ويستفيدون منها بدلاً من امتلاكها بشكل مادي.
Shareholder	**المساهم**	فرد أو كيان يمتلك أسهمًا (جزءًا من الملكية) في منظمة ما.
Situational leadership	**القيادة الموقفية**	أسلوب قيادي يقوم فيه المدير بتعديل وتكييف منهجه وفقًا للموقف المحدد والأشخاص المعنيين.
Sole trader	**التاجر الفردي (المشروع الفردي)**	عمل تجاري يملكه ويديره شخص واحد، ويتحمل مسؤولية غير محدودة.
Stakeholders	**أصحاب المصلحة / الأطراف المعنية**	أي فرد أو مجموعة تتأثر بأفعال المنظمة وقراراتها، أو يكون لها مصلحة فيها.
Stakeholder conflict	**تضارب مصالح الأطراف المعنية**	موقف يرغب فيه أصحاب مصلحة مختلفون في تحقيق نتائج مختلفة ومتنافسة من قرار تجاري واحد.
Strategic thinking	**التفكير الاستراتيجي**	القدرة على موازنة القدرات الداخلية للمنظمة مقابل الظروف الخارجية لتوجيه مسارها المستقبلي.
Supply chain	**سلسلة الإمداد**	تتابع الشركات والعمليات المعنية بإنتاج وتوصيل السلعة إلى العميل النهائي.
SWOT analysis	**تحليل سوات (SWOT)**	أداة لتقييم نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) الخاصة بالمنظمة.
Targeting	**الاستهداف التسويقي**	عملية اختيار شريحة (أو شرائح) العملاء التي ستركز المنظمة جهودها التسويقية عليها.
Tertiary sector	**القطاع الثالث (الخدمي)**	جزء من الاقتصاد يقدم خدمات للعميلين بدلاً من السلع المادية الملموسة.
Threat	**التهديد**	ظرف أو وضع خارجي قد يتسبب في ضرر للمنظمة إذا لم يتم التعامل معه وإدارته بحذر.
Training	**التدريب**	عملية تطوير مهارات الموظف ومعارفه للقيام بدوره الوظيفي بكفاءة.
Unlimited liability	**المسؤولية غير المحدودة**	حالة قانونية يكون فيها مالك المشروع مسؤولاً شخصياً عن جميع ديون والتزامات المشروع (من أمواله الخاصة).
Value (business)	**القيمة (في الأعمال)**	المنفعة التي يراها العميل في سلعة أو خدمة معينة، والتي قد تأتي من الجودة، الثقة، أو الراحة والملاءمة، وليس من السعر وحده.
Value chain	**سلسلة القيمة**	تتابع المراحل والخطوات - من المادة الخام وحتى البيع النهائي - والتي يكتسب السلعة من خلالها قيمة مضافة.
Variable costs	**التكاليف المتغيرة**	التكاليف التي تتغير وتتأثر بشكل مباشر بتغير حجم إنتاج ومخرجات المنظمة.
Wants	**الرغبات**	سلع أو خدمات ليست ضرورية للبقاء على قيد الحياة ولكنها تحسّن جودة الحياة ورفاهيتها.

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

مراجعـة

أ.د/ هلال عبد الفتاح عفيفـي

أ.د/ مصطفى محمد عبد النبي

د/ نعيمة عطية محمد عطية

د/ هشـام أميـن امـام أميـن

ترجمـة

د/ غـادة السيـد محمد

تصميم وإخراج فني

د/ ريهام مصطفى محمد

إشـراف عـام

د / جبريـل أنور حميدة

رئيس الإدارة المركزية لتطوير المناهج

موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي D.M.RAZK

D.M.RAZK موقع الدكتور محمد رزق معلم الكيمياء التعليمي

موقع الدكتور محمد رزق التعليمي

امسح الباركود بالموبيل لتثبيت التطبيق وتحميل كل الملازم مجانا وبسرعه

MR

حمل التطبيق الأن

GET IT ON Google Play

ملازم ابتدائي | ملازم اعدادي | ملازم ثانـــوي | كورسات ونتائج امتحانات

موقع الدكتور محمد رزق
Dr.MoRizK